
BACHELORARBEIT

Herr
Björn Kruse

**Potentialanalyse der Touris-
musbranche in Südafrika an-
hand von Chancen und Risi-
ken**

2016

BACHELORARBEIT

Potentialanalyse der Tourismusbranche in Südafrika anhand von Chancen und Risiken

Autor:
Herr Björn Kruse

Studiengang:
Business Administration

Seminargruppe:
BM13wT2-B

Erstprüfer:
Prof. Dr. phil. Otto Altendorfer M.A.

Zweitprüfer:
Dr. Alexander Hermenau

Einreichung:
Kiel, 18.06.2016

BACHELOR THESIS

Tourism in South Africa – Analysis of Risks and Oppor- tunities

author:

Mr. Björn Kruse

course of studies:

Business Administration

seminar group:

BM13wT2-B

first examiner:

Prof. Dr. phil. Otto Altendorfer M.A.

second examiner:

Dr. Alexander Hermenau

submission:

Kiel, 06/18/2016

Bibliografische Angaben

Nachname, Vorname: Kruse, Björn

Potentialanalyse der Tourismusbranche in der Republik Südafrika anhand von Chancen und Risiken

Tourism in South Africa - Analysis of Risks and Opportunities

61 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2016

Abstract

In der vorliegenden Bachelor Arbeit wird untersucht, welche derzeitigen Chancen und Risiken sich für die südafrikanische Tourismusbranche ergeben. Es wird herausgestellt, dass kurz- und mittelfristige Risiken der globalen Umwelt, den langfristigen wirtschaftlichen Chancen der südafrikanischen Tourismusbranche, insbesondere im Hotelsektor, gegenüberstehen.

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis.....	6
Abbildungsverzeichnis.....	7
Tabellenverzeichnis.....	8
1. Einleitung	4
2. Analyse der globalen Umwelt	5
3. Die Tourismusbranche in Südafrika.....	17
3.1 Strukturanalyse des Beherbergungsgewerbes in Südafrikas	21
3.2 Die Neun Provinzen Südafrikas.....	26
4. Strategische Analyse – Südafrika.....	34
4.1 Die Ressourcenposition Südafrikas.....	36
4.2 Fähigkeiten und Kernkompetenzen.....	41
4.3 Das Touristische Leitbild Südafrikas	44
4.4 Wissenschaftliche Ansätze	45
5. Fazit.....	50
Literaturverzeichnis.....	52
Eigenständigkeitserklärung	60

Abkürzungsverzeichnis

RSA	Republik Südafrika
IWF	Internationaler Währungsfonds
USA	United States of America
FED	Federal Reserve Board
O2O	Online to Offline
LRA	Labour Relations Act
BCEA	Basic Condition of Employment Act
EEA	Employment Equity Act
BEE	Black Economic Empowerment
WTTC	World Travel and Tourism Council
GDP	Gross Domestic Product
BIP	Bruttoinlandsprodukt
PWC	PricewaterhouseCoopers AG
TGCSA	Tourism Grading Council of South Africa
GRP	Gross Domestic Product
NDT	National Department of Tourism
NTSS	National Tourism Sector Strategy
SMMEs	Small, Medium and Micro-sized Enterprises
TIP	Tourism Incentive Programme
SRI	Social Responsibility Implementation Programme
SAT	South African Tourism

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: „A Tourism Area Cycle of Evolution“

45

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: „Bednights per province“	26
Tabelle 2: „Spend per province“	27

1. Einleitung

In der vorliegenden Bachelor Arbeit wird der Fragestellung nachgegangen, welche Chancen und Risiken sich derzeit für die südafrikanische Tourismusbranche ergeben. Auf Basis einer ausschließlich wissenschaftlichen Methodik wird zu Beginn der Arbeit die globale Umwelt Südafrikas analysiert. Die Bereiche der natürlichen, sozio-kulturellen, makroökonomischen, technologischen sowie politisch-rechtlichen Umwelt werden anhand unterschiedlicher Parameter untersucht, wodurch sich sowohl für die Republik Südafrika (RSA) als auch für potentielle Investoren Bedrohungen aber auch Möglichkeiten ableiten lassen. Der verwendete Forschungsstand von Dr. Horst Steinmann und Dr. Georg Schreyögg definiert die Umweltanalyse als einer von zwei Eckpfeilern des strategischen Planungsprozesses.¹ Die Analyse wird als essentiell erachtet, „weil sie die informatorischen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Strategieformulierung schafft“².

Neben der erweiterten Umwelt, werden gleichermaßen Entwicklungen in der südafrikanischen Tourismusbranche quantifiziert und deren Bedeutung für Südafrikas Gesamtwirtschaft konkludiert. Aufgrund beruflicher Erfahrungen und einem dementsprechenden Interesse liegt der primäre Fokus der Arbeit auf einer Strukturanalyse der südafrikanischen Beherbergungsindustrie. Auf Basis von Literatur des US-Ökonomen und Wirtschaftswissenschaftlers Micheal E. Porter wird der Hotelmarkt in homogene Gruppen unterteilt unterschiedliche strategische Verhaltensweisen diagnostiziert. Gleichermäßen wird die Bedeutung des Sektors in den jeweiligen südafrikanischen Regionen untersucht und auf Basis der vorherrschenden natürlichen sowie kulturellen Gegebenheiten begründet.

Neben einer Analyse der globalen Umwelt sowie der brancheninternen Struktur des Beherbergungssektors werden in der vorliegenden Bachelor Arbeit ebenso die Stärken und Schwächen des Tourismusstandortes Südafrika untersucht. Auf Basis der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit des südafrikanischen Tourismusministeriums sowie einer dargelegten Ressourcenbewertung werden Kernkompetenzen ermittelt, welche einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil begründen können.

Die Analyse der südafrikanischen Ressourcenposition basiert unter anderem auf dem Forschungsstand von Michael E. Porters Werk „The Competitive Advantage of Nations, wonach die unterschiedlichen Ressourcenarten kategorisiert werden. Im Anschluss be-

¹ Vgl. Steinmann, H./Schreyögg G. (1993): Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S.151.

² Vgl. Steinmann, H./Schreyögg G. (1993), S.152.

darf es, unter Anbetracht der drei dargelegten Analysebereiche, dem Wachstumszyklenmodell touristischer Destination von R.W. Butler, um schlussendliche das Potential der südafrikanischen Tourismusbranche zu bestimmen.

2. Analyse der globalen Umwelt

Die Umweltanalyse dient als einer von zwei Eckpfeilern des strategischen Planungsprozesses, wonach Unternehmen ihre erweiterte Umwelt untersuchen. Infolgedessen werden aus einem gesicherten Informationsstand potentielle Chancen und Risiken abgeleitet, welche die strategischen Maßnahmen beeinflussen können.³

Im Hinblick auf die natürliche Umwelt werden Standorte auf Basis ihrer ökologischen Gegebenheiten sowie der Verfügbarkeit natürlicher Ressourcen analysiert.⁴ Die RSA liegt am südlichsten Zipfel Afrikas und ist mit einer Gesamtfläche von 1.219.912 km² mehr als dreimal so groß wie die Bundesrepublik Deutschland. Aufgrund gegensätzlicher, klimatischer Bedingungen auf der Südhalbkugel, erstreckt sich der südafrikanische Sommer von Dezember bis den Januar. Der Herbst beginnt in der Regel Anfang April und zieht sich mit angenehmen Tages- und milden Abendtemperaturen bis in den Mai hinein. Der Winter durchläuft die Monate Juni bis August und führt nahezu im ganzen Land zu stabilen Witterungsbedingungen. Lediglich im Bergland und den Küstenregionen kann es zu einzelnen Schneefällen und Regenschauern kommen.⁵

Insgesamt sind die klimatischen Bedingungen in Südafrika als milde zu definieren, weil das Land im Westen an den Atlantischen und im Osten an den Indischen Ozean grenzt.⁶ An der südlichsten Spitze Südafrikas, dem Cap Agulhas, vereinen sich die Strömungen beider Meere.⁷

Aufgrund der Größe des Landes und der Küstennähe einzelner Provinzen unterscheiden sich die klimatischen Bedingungen innerhalb Südafrikas. Die östlichen Provinzen zeichnen sich beispielsweise durch ein subtropisches Klima aus, welches nahe des Indischen Ozeans durchschnittliche Höchsttemperaturen von ca. 25 Grad erreicht. In der südwestlichen Kap Region herrschen hingegen klimatische Bedingungen, welche denen im europäischen Mittelmeerraum ähneln. Mit maximalen Durchschnittstemperaturen von ca. 22 Grad und einer vergleichsweise hohen Niederschlagsmenge ist das Klima jedoch

³ Vgl. Steinmann, H./Schreyögg G. (1993), S.152.

⁴ Vgl. ebd., S. 159.

⁵ Vgl. South African Tourism Board (Hrsg.): Kurzinfos. Allgemeines, o.J., in: <https://www.dein-suedafrika.de/kurzinfos/ueber-suedafrika/allgemeines/>, (Zugriff am 01.04.2016).

⁶ Vgl. ebd.

⁷ Vgl. ebd.

weitaus milder als in den anderen Regionen des Landes. Im zentralen Hochland erreichen die durchschnittlichen Temperaturen Höchstwerte von bis zu 24 Grad, welche in den Sommermonaten Dezember und Januar bis auf über 30 Grad ansteigen können. Aufgrund der Berglandschaft ist die klimatische Schwankungsbreite im Inland am größten, wodurch die Temperaturen im Winter bis auf 0 Grad sinken können. Die niedrigsten Durchschnittstemperaturen liegen mit jeweils sieben, beziehungsweise 10 Grad an den westlichen und östlichen Küstenregionen Südafrikas. Der Nordwesten des Landes zeichnet sich wiederum durch eine ganzjährige Trockenheit und Dürre aus.⁸

Durch die unterschiedlichen Klimaregionen in der RSA konnten sich ca. 10.000 verschiedene Pflanzenarten entwickeln, wovon etwa 70% im weltweiten Vergleich einmalig sind.⁹ Die einzigartige Flora des Landes ist unter anderem in den Drakensbergen vorzufinden, welche mit ca. 3000m Höhe Südafrikas größte Gebirgskette darstellen.¹⁰ Das UNESCO Weltkulturerbe spiegelt neben dem Tafelberg, eines der "7 Weltwunder der Natur" in der Kap Region mit 1000m Höhe, und der benachbarten Gebirgskette „12 Apostel“, einen Großteil des südafrikanischen Hochlands wieder. Im Tiefland erstrecken sich hingegen Südafrikas Küstenregionen, welche mit einer Länge von ca. 3000km das Land von Westen nach Ost hin nahezu umschließen.¹¹

Die vorherrschende Artenvielfalt ist neben der südafrikanischen Flora gleichermaßen in der Tierwelt vorzufinden. In den östlichen Provinzen des Landes sind die „Big Five“ - Büffel, Elefant, Nashorn, Leopard und Löwe, beheimatet. Zwischen den Juli- und Novembermonaten lassen sich in den Gewässern dieser Region weiße Haie ebenso wie unterschiedliche Walarten nieder. Zudem nennen afrikanische Pinguine und eine Vielzahl von Delphinen das Eastern Cape ihr Zuhause.¹²

Die RSA besitzt neben einer vielfältigen Flora und Fauna, große Mengen an natürlichen Ressourcen, welche als Inputfaktoren für den industriellen Produktionsprozess nachgefragt werden. Neben Platinmetallen, Chromit und Vanadium fördert Südafrika ebenso Industriemetalle.¹³

Neben den natürlichen Gegebenheiten und Ressourcenvorkommen umfasst die natürliche Umwelt gleichermaßen die Analyse der Öffentlichkeitstellung gegenüber den Fol-

⁸ Vgl. RTL Interaktiv GmbH (Hrsg.): Klima für Südafrika, o.J., in: <http://www.wetter.de/klima/afrika/suedafrika-c927.html> (Zugriff am 01.04.2016).

⁹ Vgl. South African Tourism Board (Hrsg.): Kurzinfos. Flora & Fauna, o.J., in: <https://www.dein-suedafrika.de/kurzinfos/ueber-suedafrika/flora-fauna/>, (Zugriff am 05.04.2016).

¹⁰ Vgl. South African Tourism Board (Hrsg.): Best of Südafrika. Top 13 Highlights, o.J., in: <https://www.dein-suedafrika.de/best-of-suedafrika/top-13-highlights/> (Zugriff am 05.04.2016).

¹¹ Vgl. ebd.

¹² Vgl. ebd.

¹³ Vgl. Deutsche Rohstoffagentur (Hrsg.): Südafrika. o.J., in: http://www.deutsche-rohstoffagentur.de/DERA/DE/Rohstofflaenderkooperationen/Laender/Suedafrika/suedafrika_node.html, (Zugriff am 07.04.2016).

gewirkungen des Ressourcenverbrauchs. Dieser Bereich ist für Unternehmen von entscheidender Bedeutung, da bestehende Regulierungen den Handlungsspielraum von Unternehmensstrategien einschränken können. So müssen beispielsweise Unternehmen, die an einer südafrikanischen Börse dotiert sind, kontinuierlich Berichte über umweltbezogene Bereiche ihres Geschäfts offenlegen.¹⁴

Die Analyse der sozio-kulturellen Umwelt definiert hingegen die Ausprägungen und Entwicklungen eines Standortes im Hinblick auf seine demographische Struktur.¹⁵ In der RSA leben über 50 Millionen Menschen, wovon ein Großteil in den urbanen Regionen des Landes lebt. Almost 65% of the 53.675.563 residents live in urban areas. The most populous cities in the RSA are on the one hand Johannesburg with more than 9 million inhabitants and on the other hand Cape Town with at least 3.6 million residents. Also in Durban, Pretoria and Port Elizabeth live combined approximately 5 million people.¹⁶

Die Bevölkerungsstruktur Südafrikas setzt sich zu einem Großteil aus Schwarzafrikanern, jeweils 9% aus Weißen und Farbigen sowie zu 3% aus Asiaten zusammen.¹⁷ Die Altersstruktur zeigt, dass die heranwachsende Generation Südafrikas knapp die Hälfte der Gesamtbevölkerung darstellt. Ein Großteil dieser Bevölkerungsgruppe befindet sich jedoch noch im Kindesalter. The South African's child population lies at nearly 30%.¹⁸ Neben der Altersgruppe von 0 bis 24 Jahren, liegt der Anteil der Generation, welche sich im frühen erwerbstätigen Alter befindet, bei knapp 20%. Approximately 18% of the overall population are between 15 and 24 years old.¹⁹ Diese Altersgruppe weist jedoch im internationalen Vergleich eine der höchsten Arbeitslosenraten auf. The total unemployment rate of the age groups between 15 and 24 years lies at more than 50%, which is the sixth highest rate worldwide.²⁰

Neben der heranwachsenden Generation, stellt die Altersgruppe, welche sich im Haupterwerbsalter befindet, nahezu die Hälfte der Gesamtbevölkerung Südafrikas dar. At present more than 40% of the South African population, belong to the working age group between 24 and 54. Merely 10% is defined as an aged population in the RSA.²¹

¹⁴ Vgl. Bergius, Susanne: Nachhaltigkeit. Südafrika und Brasilien gehen voran, 17.04.2012, in: <http://www.handelsblatt.com/technik/energie-umwelt/nachhaltigkeit-suedafrika-und-brasilien-gehen-voran/7333868.html> (Zugriff am 08.04.2016).

¹⁵ Vgl. Steinmann, H./Schreyögg G. (1993), S.159.

¹⁶ Vgl. CIA (Hrsg.): The World Factbook. People and Society, o.J., in: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/sf.html>, (Zugriff am 01.04.2016).

¹⁷ Vgl. South African Tourism Board (Hrsg.): Kurzinfos. Mensch und Kultur, o.J., in: <https://www.dein-suedafrika.de/kurzinfos/ueber-suedafrika/mensch-und-kultur/>, (Zugriff am 01.05.2016).

¹⁸ Vgl. CIA (Hrsg.): The World Factbook. People and Society, o.J., in: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/sf.html>, (Zugriff am 01.04.2016).

¹⁹ Vgl. ebd.

²⁰ Vgl. ebd.

²¹ Vgl. ebd.

In der Regenbogennation Südafrika gibt es zudem 11 unterschiedliche Landessprachen, wobei im internationalen Verkehr bevorzugt Englisch gesprochen wird. Die weitverbreitetste Religion ist das Christentum, jedoch werden ebenso der Islam, das Judentum sowie der Hinduismus gelebt und verfassungsrechtlich geschützt.²²

Die Lebenserwartung in Südafrika ist im internationalen Vergleich sehr niedrig, was unter anderem auf eine der höchsten HIV und AIDS Raten weltweit zurückzuführen ist. The overall populations' life expectancy is 62 years, which places South Africa at rank 191 of 224 in global comparison. Additionally the number of people suffering from AIDS and HIV infections was estimated in 2014 at nearly 7 million. At the same time, South Africa has registered nearly 150.000 deaths ascribed to HIV and AIDS.²³

Durch die vorherrschende Diversität in der Bevölkerungsstruktur Südafrikas entsteht ein kultureller „melting pot“, welcher Regionen sich abhängig in afrikanischen, indischen, englischen sowie französischen Einflüsse widerspiegelt.²⁴ Trotz der hohen Konzentration unterschiedlicher, kultureller Ausprägungen ähnelt das südafrikanische Geschäftsleben sehr dem in Europa und den USA.²⁵ „Unternehmen, die in Südafrika erfolgreich Fuß fassen wollen, müssen [dennoch] die Eigenheiten des Landes kennen.“²⁶

Im Geschäftsleben gilt der weiße Bevölkerungsteil Südafrikas eher als informell, wohingegen die farbige Bevölkerung beispielsweise bei der Begrüßung großen Wert auf ihr jeweiliges Prädikat legt. Ebenso werden bei einem Meeting die Geschäftspartner der jeweiligen Rangfolge nach willkommen heißen. Bei Missachtung wird die Nachlässigkeit als unkultiviert und taktlos interpretiert.²⁷

Das Geschäftstreffen beginnt in der Regel mit einem „small talk“, wobei sich bevorzugt sowohl über die nationalen Sportarten Rugby, Kricket und Fußball als auch über die Besonderheiten Südafrikas ausgetauscht wird. Die südafrikanische Bevölkerung ist sehr stolz auf ihr Land, weshalb kontroverse Themenbereiche über Apartheid, die Politik oder die jeweilige religiöse Gesinnung, vermieden werden sollten.²⁸

²² Vgl. South African Tourism Board (Hrsg.): Kurzinfos. Mensch und Kultur, o.J., in: <https://www.dein-suedafrika.de/kurzinfos/ueber-suedafrika/mensch-und-kultur/>, (16.04.2016).

²³ Vgl. CIA (Hrsg.): The World Factbook. People and Society, o.J., in: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/sf.html>, (Zugriff am 01.04.2016).

²⁴ Vgl. South African Tourism Board (Hrsg.): Kurzinfos. Mensch und Kultur, o.J., in: <https://www.dein-suedafrika.de/kurzinfos/ueber-suedafrika/mensch-und-kultur/>, (Zugriff am 19.04.2016).

²⁵ Vgl. Ehlers, C./Böll, M.: Verhandlungspraxis. Südafrika: Leere Versprechungen mit einkalkulieren, 29.01.2007, in: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand/verhandlungspraxis-suedafrika-leere-versprechungen-einkalkulieren/2762098.html>, (Zugriff am 17.04.2016).

²⁶ Langer, Karsten: Business in Afrika. „Was zählt sind graue Schläfen“, 15.08.2008, in: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/karriere/a-572169.html>, (Zugriff am 25.03.2016).

²⁷ Vgl. Langer, Karsten: Business in Afrika. „Was zählt sind graue Schläfen“, 15.08.2008, in: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/karriere/a-572169-2.html>, (Zugriff am 28.03.2016).

²⁸ Vgl. Ehlers, C./Böll, M.: Verhandlungspraxis. Südafrika: Leere Versprechungen mit einkalkulieren, 29.01.2007, in: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand/verhandlungspraxis-suedafrika-leere-versprechungen-einkalkulieren-seite-2/2762098-2.html>, (Zugriff am 17.04.2016).

Der ältere, speziell afrikanische Bevölkerungsteil zeichnet sich zudem sehr durch westliche Wertvorstellungen aus, wie unter anderem einem hohen Maß an Verantwortungsbewusstsein, Treue und Respekt.²⁹ Ob der südafrikanische Geschäftspartner pünktlich zu einem Meeting erscheint, obliegt hingegen der Bedeutung des Treffens. In der Regel wird der vereinbarte Termin jedoch eingehalten.³⁰

Im südafrikanischen Geschäftsleben wird neben der persönlichen Erfahrung und dem akademischen Abschluss, großen Wert auf das jeweilige Alter des Geschäftspartners gelegt. In den Abteilungen Marketing oder Vertrieb istentwicklungsfähiges und kreatives Personal zwar von Vorteil, wenn es jedoch um Respektspersonen geht, ist das Alter in Südafrikas Geschäftsleben die entscheidende Komponente.³¹

Für den potentiellen Markteintritt ausländischer Unternehmen ist zudem der Aufbau eines ortsansässigen Netzwerkes unabdingbar. Für Organisationen ist es von großer Bedeutung über Mitarbeiter in Südafrika einzusetzen, welche mit den nationalen Gegebenheiten und Gepflogenheiten bestens vertraut sind.³²

Neben der demografischen Struktur sowie den Gepflogenheiten im südafrikanischen Geschäftsleben, beinhaltet die Analyse der sozio-kulturellen Umwelt gleichermaßen, die Bestimmung des vorherrschenden Konsumverhaltens.³³ Der florierende südafrikanische Mittelstand ist insbesondere auf den Kauf von langlebigen Verbrauchsgütern bedacht, welche einen großen Imagegewinn mit sich bringen. Abhängig vom jeweiligen Einkommen, ist der Erwerb von Statussymbolen, wie Limousinen, Handys oder Modeartikeln von weitaus größerer Bedeutung als der dafür zu zahlende Preis. Ebenso werden präferiert elektronische Artikel, wie Laptops oder Küchengeräte gekauft. Das Konsumverhalten der weißen Bevölkerungsgruppe ist hingegen stark von europäischen Einflüssen geprägt. Insbesondere deutsche Kraftfahrzeuge der Marken BMW oder Mercedes werden erworben, womit jedoch gleichermaßen der eigene Wohlstand, speziell in den Ballungszentren nach außen hin präsentiert wird. Eingekauft wird in den Shoppingcentern des Landes, wobei die weißen Südafrikaner primär auf ein gutes Preis-/Leistungsverhältnis achten.³⁴

²⁹ Vgl. Langer, Karsten: Business in Afrika. "Was zählt sind graue Schläfen", 15.08.2008, in: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/karriere/a-572169-3.html>, (Zugriff am 28.03.2016).

³⁰ Vgl. Ehlers, C./Böll, M.: Verhandlungspraxis. Südafrika: Leere Versprechungen mit einkalkulieren, 29.01.2007, in: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand/verhandlungspraxis-suedafrika-leere-versprechungen-einkalkulieren/2762098.html>, (Zugriff am 28.03.2016).

³¹ Vgl. Langer, Karsten: Business in Afrika. "Was zählt sind graue Schläfen", 15.08.2008, in: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/karriere/a-572169-5.html>, (Zugriff am 28.03.2016).

³² Vgl. Langer, Karsten: Business in Afrika. "Was zählt sind graue Schläfen", 15.08.2008, in: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/karriere/a-572169-3.html>, (Zugriff am 28.03.2016).

³³ Vgl. Steinmann, H./Schreyögg G. (1993), S. 159.

³⁴ Vgl. GTAI (Hrsg.): Kaufkraft und Konsumverhalten Südafrika, o.J., in: https://www.gtai.de/GTAI/Content/DE/Trade/Fachdaten/PUB/2015/12/pub201512038007_20421_kaufkraft-und-konsumverhalten---suedafrika--2015.pdf?v=1, S.3, (Zugriff am 02.03.2016).

Der Makroökonomische Sektor ist ein weiterer wesentlicher Bestandteil der globalen Umweltanalyse. Der potentielle Standort wird von Unternehmen auf Basis globaler Wirtschaftsentwicklungen untersucht, um aus einem gesicherten Informationsstand potentielle Chancen und Risiken ableiten zu können.³⁵

Das World Economic Outlook Update des Internationalen Währungsfonds (IWF) vom 19. Januar 2016 hat ökonomische Krisenherde diagnostiziert, welche das weltwirtschaftliche Gleichgewicht ins Wanken bringen könnten. The economic change in the People's Republic of China, a downfall of the global commodity prices as well as an uncertain central bank policy in the United States of America (USA) set up the breeding ground for an unsecure market environment.³⁶ Infolgedessen hat der Internationale Währungsfonds seine Wachstumsprognosen für die Weltwirtschaft um 0,2 Prozentpunkte gesenkt.³⁷ „Global growth, currently estimated at [just] 3.1% in 2015, is projected at 3.4% in 2016 and 3.6% in 2017.“³⁸

Die Wirtschaft der Volksrepublik China wuchs 2015 lediglich um 6,9%, was als der langsamste Anstieg der letzten 25 Jahre zu verzeichnen war. Die Auswirkungen des wirtschaftlichen Wandels von einer Industrie- zu einer Dienstleistungsgesellschaft wirken sich sowohl auf die globalen Rohstoffmärkte, als auch auf wichtige bilaterale Handelspartner, wie Südafrika aus.³⁹ Als einer der wichtigsten Importeure von natürlichen Ressourcen bewirkt Chinas wirtschaftliche Transformation eine sinkende Nachfrage an den weltweiten Rohstoffmärkten, was unter anderem der Preisverfall im Baltic Dry Index sowie im Bloomberg Commodity Index belegen.

The Baltic Dry Index is announced by the Baltic Exchange in London and reflects the development in prices for shipping agricultural commodities as well as natural resources. On 10th February 2016, the index slid just under the range of 300 points, thereby reaching a historical trough. Seitdem haben sich die Preise für das Verschiffen von Frachtgütern jedoch wieder stabilisiert. On May 25th 2016, the Baltic Dry Index closed at 605 points.⁴⁰

³⁵ Vgl. Steinmann, H./Schreyögg G. (1993), S. 156f.

³⁶ Vgl. IMF (Hrsg.): World Economic Outlook UPDATE. Subdued Demand, Diminished Prospects, 19.01.2016, in: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2016/update/01/pdf/0116.pdf> (Zugriff am 18.04.2016) S.1.

³⁷ Vgl. o.V.: Schwächere Aussichten. IWF senkt Wachstumsprognose auf 3,4%, 19.01.2016, in: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/internationaler-waehrungsfonds-kuerzt-globale-wachstumsprognose-auf-3-4-prozent-a-1072728.html>, (Zugriff am 18.04.2016).

³⁸ IMF (Hrsg.): World Economic Outlook UPDATE. Subdued Demand, Diminished Prospects, 19.01.2016, in: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2016/update/01/pdf/0116.pdf>, S.1, (Zugriff am 18.04.2016).

³⁹ Vgl. Kaiser, Tobias: IWF warnt vor Entgleisung der Weltwirtschaft, 20.01.2016, in: http://www.welt.de/print/welt_kompakt/article151209690/IWF-warnt-vor-Entgleisung-der-Weltwirtschaft.html (Zugriff am 20.02.2016).

⁴⁰ Vgl. Hellenic Shipping News Worldwide (Hrsg.): Baltic Dry Index falls to 605 points, down 13 points. 25.05.2016, in: <http://www.hellenicshippingnews.com/baltic-dry-index-falls-to-605-down-13-points/> (25.05.2016).

Der Bloomberg Commodity Index spiegelt hingegen die Preisentwicklungen für natürliche Ressourcen wieder. The Index follows prices of future orders on physical raw materials on the commodity market. Counting on an excess return basis, the Index has currently over 20 commodity futures in different sectors. Two-thirds of the index is annually assessed by trading volume. The world production counts for one third. Commodity sector and group levels are capped as a measure of distributing risks.⁴¹ The extensive price decline marks a turning point in the last ten years when thriving markets in Asia were responsible for an increase in prices. Spurred on by prices at a record high in 2008, farmer, miners and oil companies expanded supplies. Production was thrown on the market, when a decline in global growth was setting in.⁴²

Neben Chinas Transformation von einer Industrie- zu einer Dienstleistungsgesellschaft und den Folgen für die Rohstoffmärkte, ist die Zinspolitik der US Notenbank gleichermaßen als potentieller Krisenherd zu diagnostizieren. Die Präsidenten des Federal Reserve Board (FED), Janet Yellen, hat den Leitzins Ende 2015 um 0,25 Prozentpunkte angehoben. Damit befindet er sich derzeit in einem Bereich von 0,25 und 0,5 Prozentpunkten. Zuvor wurde der Zinssatz in der Weltwirtschaftskrise 2008 auf 0,00 bis 0,25 Prozentpunkte gesenkt, um Kredite und folglich Investitionen für Unternehmen und Privatpersonen attraktiver zu machen.⁴³

Durch die Leitzinserhöhung der FED und einer verbesserten Konjunktur in den USA hat der US Dollar stark aufgewertet, beispielsweise gegenüber der südafrikanischen Währung Rand. „[Die Revaluation definiert] eine Steigerung des Geldwertes eines Landes zu [der] Währung eines Vergleichslandes.“⁴⁴ Für exportabhängige Länder hat dies zur Folge, dass ihre Waren im Ausland teurer werden. Ebenso müssen ausländische Touristen für Waren und Dienstleistungen im Urlaubsland umgerechnet mehr Geld bezahlen. Andererseits sind die Importe durch die Aufwertung der heimischen Währung für inländische Unternehmen erschwinglicher.⁴⁵ Im Jahr 2014 erhielt man für 1 US Dollar durchschnittlich 10,54 Südafrikanische Rand. Im August 2015 waren es schon 14,32 Rand.⁴⁶

⁴¹ Vgl. Bloomberg (Hrsg.): Profile, o.J., in: <http://www.bloomberg.com/quote/BCOM:IND> (Zugriff am 15.04.2016).

⁴² Vgl. De Souza, A./Van Der Welt, E.: Commodity Returns Fall to Lowest Since on Oil Rout, 12.01.2016, in: <http://www.bloomberg.com/news/articles/2016-01-12/commodity-returns-fall-to-lowest-since-at-least-1991-on-oil-rout>, (Zugriff am 01.04.2016).

⁴³ Vgl. Zschäpitz, H.: US Leitzins. Diese Frau legt sich mit dem Rest der Welt an, 16.12.15, in: <http://www.welt.de/finanzen/article150051170/Diese-Frau-legt-sich-mit-dem-Rest-der-Welt-an.html> (Zugriff am 16.04.2016).

⁴⁴ Scout24 Services GmbH (Hrsg.): Auf- und Abwertung einer Währung, 19.02.2016, in: <http://www.finanzen-scout24.de/wissen/ratgeber/aufwertung-abwertung-waehrung>, (Zugriff am 15.04.2016).

⁴⁵ Vgl. ebd.

⁴⁶ Vgl. Auswärtiges Amt (Hrsg.): Haushalt und Fiskalpolitik, November 2015, in: <http://www.auswaertigesamt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Suedafrika/Wirtschaft.html?nn=382590>, (Zugriff am 15.03.2016).

Der Ölpreis ist im vergangenen Jahr stark eingebrochen. Insbesondere global agierende Tourismusunternehmen leiden noch immer unter den Nachwirkungen. Fluggesellschaften kaufen Benzin primär auf Basis von Preissicherungsgeschäften, welche allenfalls für einen 12monatigen Zeitraum ratifiziert werden. Das Hedging garantiert den Airlines einen vereinbarten Kerosinpreis zu einem bestimmten Zeitpunkt. Diese Kontrakte rentieren sich für Unternehmen speziell in Stadien steigender Rohstoffpreise. Die Gefahr beim Hedging ist jedoch ein Verfall der Rohstoffpreise. Infolgedessen zahlen die Fluggesellschaften einen höheren Preis, als am Markt vergleichsweise gehandelt wird, wodurch sie ein Verlustgeschäft erleiden.⁴⁷ 2015 sind die Kerosinpreise für Fluggesellschaften auf 1,40 US Dollar pro Gallone eingebrochen. Zur selben Zeit sank der WTI Rohöl Preis um mehr als 40%.⁴⁸

Die Preissicherungsgeschäfte werden von Airlines zudem als Argument angeführt, weshalb sich der derzeitige niedrige Benzinpreis nur geringfügig in den Flugpreisen wieder spiegelt. Einige wenige Fluggesellschaften, wie unter anderen American Airlines, stellten das Hedging Ende 2014 zwar ein, jedoch folgten die Konkurrenten nur zögerlich. Infolgedessen erwirtschafteten Branchengiganten wie Delta, United und Southwest Airlines herbe Verluste. Das Minusgeschäft erstreckte sich von ca. 326 Millionen bis hin zu knapp 2 Milliarden US Dollar. Auslöser hierfür war zum einen der beachtliche Einsturz der Ölpreise, zum anderen die für das folgende Jahr bereits ratifizierten Abnahmepreise. So hatte die drittgrößte Fluggesellschaft Delta Airlines schon für das Jahr 2015 knapp 40% der eigenen Flugbenzinkosten abgedeckt.⁴⁹

Im Vergleich zu den amerikanischen Airlines, sicherten sich europäische Fluggesellschaften, wie beispielsweise Thomas Cook Airlines einen weitaus größeren Treibstoffanteil. Für das Jahr 2016/17 wurde das Hedging zwar auf 82% dezimiert⁵⁰, liegt im Vergleich zu den amerikanischen Fluggesellschaften, welche zwischen 17%, beziehungsweise 5% ihrer Kerosinpreise festgeschrieben haben, weit über dem Durchschnitt⁵¹.

⁴⁷ Vgl. Horny, T.: Kerosinzuschlag: Profitieren Fluggäste vom niedrigen Ölpreis?, 06.01.2016, in: <http://www.spiegel.de/reise/aktuell/kerosinzuschlag-profitieren-flugpassagiere-vom-niedrigen-oelpreis-a-1068154.html> (Zugriff am 11.04.2016).

⁵⁰ Vgl. o.V.: FLUGGESELLSCHAFTEN UND ÖLPREIS. Wenn Airlines gegen die Zukunft wetten – und verlieren, 01.12.2015, in: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/fluggesellschaften-und-oelpreis-wenn-airlines-gegen-die-zukunft-wetten-und-verlieren/12656610.html> (Zugriff am 12.04.2016).

⁴⁹ Vgl. Horny, T.: Kerosinzuschlag: Profitieren Fluggäste vom niedrigen Ölpreis?, 06.01.2016, in: <http://www.spiegel.de/reise/aktuell/kerosinzuschlag-profitieren-flugpassagiere-vom-niedrigen-oelpreis-a-1068154.html>, (Zugriff am 11.04.2016).

⁵⁰ Vgl. ebd.

⁵¹ Vgl. o.V.: FLUGGESELLSCHAFTEN UND ÖLPREIS. Wenn Airlines gegen die Zukunft wetten – und verlieren, 01.12.2015, in: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/fluggesellschaften-und-oelpreis-wenn-airlines-gegen-die-zukunft-wetten-und-verlieren/12656610.html>, (Zugriff am 12.04.2016).

Thomas Cook Airlines gelang es zwar 135 Millionen US Dollar durch den niedrigen Ölpreis einzusparen, nicht kerosinbezogene Kostenanteile sowie ein starker US Dollar dezimierten jedoch die Rücklagen.⁵²

„[Weder der Makroökonomische Sektor noch andere Aspekte] der weiteren Umwelt [haben] in den letzten Jahren so viel Veränderungen erfahren wie die Technologie Umwelt.“⁵³

Die Entwicklung der globalen Digitalisierung wird allen voran durch das Cloud Computing, den Social Media und Mobil Bereich forciert⁵⁴, wodurch sich der Kauf und Verkauf von Leistungen grundlegend verändert hat. Kunden sind mobil und stehen global mit der Welt in ständigem Austausch, wodurch die Bedürfnisse nach Qualität und Leistung einen primären Stellenwert in der Kaufentscheidung einnehmen. Um den wachsenden Kundenanforderungen gerecht zu werden, versehen Unternehmen ihre Produkte zum einen mit mobilen Features. Zum anderen ist eine starke Online Präsenz in sozialen Netzwerken vonnöten, um im internationalen Wettbewerb bestehen zu können.

Der Reiseveranstalter ITS und der Reiseanbieter Thomas Cook haben ihren traditionellen Reisekatalog um die „ITS Interaktiv“ und die Travel Insight“ App ergänzt. Kunden können in den jeweiligen Reisekatalogen mit ihrem Handy einzelne QR Codes einscannen, um weitere Informationen, wie beispielsweise Fotos und Videos zu erhalten.⁵⁵

Zudem haben das Marktforschungsunternehmens GfK und der Touristikkonzerns TUI eine Studie veröffentlicht, wonach knapp 90% der bis 34-jährigen angaben, das soziale Netzwerk Facebook für ihre Reisevorbereitungen in Anspruch zu nehmen.⁵⁶ Digitale Dienstleistungen wie Urlaubs-Apps, soziale Netzwerke oder Online-Suchmaschinen haben somit einen nachhaltigen Einfluss auf die Bedürfnisse der Touristen.

Die größte Herausforderung für Unternehmen besteht jedoch in der Komprimierung der Informationsfluten und in der Optimierung des O2O (Online-to-Offline) Marktes.

Durch den O2O Bereich sollen Angebote unterbreitet werden, welche exakt mit den individuellen Bedürfnissen der Konsumenten übereinstimmen. Eine globale Vernetzung des on- und offline Marktes sei ebenso von fundamentaler Bedeutung, da ca. 90% der

⁵² Vgl. Horny, T.: Kerosinzuschlag: Profitieren Fluggäste vom niedrigen Ölpreis?, 06.01.2016, in: <http://www.spiegel.de/reise/aktuell/kerosinzuschlag-profitieren-flugpassagiere-vom-niedrigen-oelpreis-a-1068154.html>, (Zugriff am 11.04.2016).

⁵³ Steinmann, H./Schreyögg G. (1993), S.157.

⁵⁴ Vgl. PWC (Hrsg.): Die Digitalisierung verändert Unternehmen weltweit und branchenübergreifend. Was unterscheidet die „Digitale Transformation“ von einer Business Transformation?, o.J., in: <http://www.pwc.de/de/digitale-transformation/die-digitalisierung-veraendert-unternehmen-weltweit-und-branchenuebergreifend.html> (Zugriff am 10.04.2016).

⁵⁵ Vgl. o.V. (Hrsg.): Tourismus. Digitalisierung: Chancen und Risiken für die Reisebranche, 16.01.2015, in: <http://www.sueddeutsche.de/news/leben/tourismus-digitalisierung-risiken-und-chancen-fuer-die-reisebranche-dpa.urn-newsml-dpa-com-20090101-150116-99-05221>, (Zugriff am 18.04.2016).

⁵⁶ Vgl. ebd.

Reisenden das Internet nutzen würden.⁵⁷ Der Deutschland-Chef von Thomas Cook, Michael Tenzer, beschreibt die derzeitigen Trends wie folgt: „Der Kunde bestimmt unabhängig von Öffnungszeiten wann, wo und wie er Reisen sucht und bucht. Der Urlauber erwarte Dialog - zwischen allen Kanälen. Und er sei weniger loyal.“⁵⁸ Die Unternehmen der Tourismusbranche müssen folglich mit gezielten Investitionen in ihren IT Bereichen aus den verarbeiteten Daten ein „maßgeschneidertes Angebot für den Kunden entwickeln“⁵⁹. Diese Maßnahme definiert die zweite Phase des weiter voranschreitenden Transformationsprozesses der globalen Digitalisierung. Demnach rücken Motive und Verhaltensweisen von Kunden in den Vordergrund unternehmerischer Entscheidungen, welche gesammelt, analysiert und ausgewertet werden.⁶⁰

Die fortschreitende Entwicklung der Internutzungs basiert in der ersten Phase auf der Implementierung eines weitreichenden Online Vertriebssystems sowie auf der Anwendung von Online Marketingaktivitäten. Die weiter zunehmende Fokussierung auf die Bedürfnisse der Kunden spiegelt sich in der dritten Phase des Transformationsprozesses wieder. Unternehmen entwickeln demnach für jeden Kunden eine „Digital Identity“, welche sich aus seinem Verhalten, sowie seinen Bedürfnissen zusammensetzt. Die Kunden werden somit direkt am Innovationsprozess beteiligt und stehen durch Social Media Kanäle mit dem Unternehmen in ständigem Kontakt. Die vierte Phase umfasst die Entwicklung digitaler Ökosysteme, wonach Unternehmensprodukte und Dienstleistungen branchenübergreifend in einem gemeinsamen Netzwerk angeboten werden. Der Fokus liegt demnach nicht mehr auf den Produkten der Unternehmen, sondern primär auf den Kundenbedürfnissen.⁶¹

Neben dem technologischen Sektor umfasst die politisch rechtliche Umwelt die Einflussbereiche von unter anderem nationalen Institutionen der Legislative. Diese regulieren die Entwicklungen der Unternehmensstrategien beispielsweise durch Arbeitsgesetze und Visabestimmungen.⁶²

Die demokratische Verfassung Südafrikas wurde 1997 ratifiziert und umfasst neben der Gewerbefreiheit, das Recht auf eine freie Berufswahl, sowie die Demonstrationsfreiheit. Die „Bill of Rights“ beinhalten ebenso das gesetzmäßige Arbeitsrecht, welches sich aus

⁵⁷ Vgl. ebd.

⁵⁸ Vgl. ebd.

⁵⁹ Vgl. ebd.

⁶⁰ Vgl. PWC (Hrsg.): Die Digitalisierung verändert Unternehmen weltweit und branchenübergreifend. Wie weit ist die Digitale Transformation aus ihrer Sicht denn schon vorangeschritten?, o.J., in: <http://www.pwc.de/de/digitale-transformation/die-digitalisierung-veraendert-unternehmen-weltweit-und-branchenuebergreifend.html>, (Zugriff am 10.04.2016).

⁶¹ Vgl. ebd.

⁶² Vgl. Steinmann, H./Schreyögg G. (1993), S.159.

vier tragenden Säulen zusammensetzt.⁶³ Neben dem Labour Relations Act (LRA), welcher die Konstituierung der Arbeitnehmerverbände umfasst, definiert der „Basic Condition of Employment Act (BCEA) die gesetzliche Arbeitszeit sowie die Bereiche Kündigung, Krankheit und Schwangerschaft.⁶⁴

Die dritte Säule des südafrikanischen Arbeitsrechts ist der Employment Equity Act (EEA). Der EEA dient sowohl der Chancengleichheit am Arbeitsplatz als auch der Förderung regionaler und lokaler Minderheiten. Die Verordnung ist zum einen bindend für Unternehmen ab einer Größe von über 50 Arbeitnehmern. Zum anderen für Betriebe die weniger als 50 Angestellte beschäftigten, jedoch einen gewissen Jahresumsatz erzielen. Bei Missachtung drohen dem Unternehmen neben einer Geldstrafe gleichermaßen Benachteiligungen bei der Vergabe von staatlichen Aufträgen. Auf Basis zweier Verordnungen des EEA ist Diskriminierung sowohl bei der Vergabe von Arbeitsplätzen als auch am Arbeitsplatz selbst verboten (prohibition of unfair discrimination). Zudem fordert das Gesetz eine absolute Chancengleichheit (elimination of unfair discrimination). Im zweiten Teil müssen Unternehmen präventive Maßnahmen vorweisen, welche Diskriminierungen bestimmter Bevölkerungsgruppen verringern und vorbeugen (affirmative-action Programm).⁶⁵ Neben den beiden Verordnungen fordert der Employment Equity Plan des EEA, die Belegschaft der betroffenen Unternehmen dem Gebilde der Bevölkerungsstruktur Südafrikas anzupassen, um regionale und lokale Minderheiten zu fördern.⁶⁶

Die vierte Säule des südafrikanischen Arbeitsrechts umfasst den Skills Development Act, dessen Verordnungen auf eine Förderung der gewerblichen Wirtschaftssektoren abzielen. Demnach wird eine Abgabe von 1% der Gehaltskosten erhoben, welche vom jeweiligen Arbeitgeber zu zahlen ist.⁶⁷

Um die Position der farbigen Jugendlichen auf dem südafrikanischen Arbeitsmarkt nachhaltig zu manifestieren, wurden die Black Economic Empowerment Gesetze (BEE) verabschiedet, wonach Unternehmen schwarze Südafrikaner in ihre Führungspositionen einsetzen müssen.⁶⁸ Die heranwachsende Generation profitierte infolgedessen von einer steigenden Nachfrage ihrer Arbeitskraft.

⁶³ Vgl. CBBL: Einführung in das Arbeitsrecht in Südafrika, 01.11.2012, in: <http://www.cbbl-lawyers.de/suedafrika/arbeitsrecht/einfuehrung-in-das-arbeitsrecht-in-suedafrika/meta,45,294,938>, (Zugriff am 16.04.2016).

⁶⁴ Vgl. ebd.

⁶⁵ Vgl. ebd.

⁶⁶ Vgl. ebd.

⁶⁷ Vgl. ebd.

⁶⁸ Vgl. Langer, Karsten: Business in Afrika. "Was zählt sind graue Schläfen". Die Titel nicht vergessen, 15.08.2008, in: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/karriere/a-572169-2.html>, (Zugriff am 28.03.2016).

Neben dem südafrikanischen Arbeitsrecht sind für Unternehmen der Tourismusbranche gleichermaßen die gesetzlichen Einreisebestimmungen von großer Bedeutung. Als deutscher Staatsangehöriger wird vom südafrikanischen Innenministerium, dem Department of Home Affairs, lediglich ein Reisepass verlangt, der nach Ausreise noch mindestens 30 Tage gültig ist. Eltern müssen zudem für ihre Kinder einen eigenen Pass vorlegen.⁶⁹

Kurzurlauber oder Geschäftsreisende, welche einen maximal 90tägigen Aufenthalt in Südafrika planen, wird bei Einreise ein „visitor’s visa“ erteilt. Voraussetzung ist jedoch die Vorlage eines Ausreisedokuments sowie eines gültigen Reisepasses.⁷⁰

Um mit dem Schritt in die Selbstständigkeit, Südafrikas Tourismusbranche zu erschließen, sind neben den gesetzlichen Regularien, welche das Arbeitsrecht umfassen, gleichermaßen die individuellen Visabestimmungen zu analysieren. Das „Business Visa“ ist die gesetzmäßige Grundlage auf der potentielle, sowie bereits in Südafrika investierte ausländische Geschäftsleute, ein Unternehmen gründen oder in eines investieren können. A business visa is issued to prospective or already existing foreign entrepreneurs, who contemplanble set up or invest in a commercial South African enterprise.⁷¹ Zuvor bedarf es jedoch einer Vielzahl an Formalien, welche vom Antragssteller eingereicht werden müssen. The prospective or already existing foreign investors have to submit extensive documentation.⁷²

Neben einem gültigen Reisepass, sowie dem Antragsformular, benötigen die Bewerber ein zur Verfügung stehendes Kapital außerhalb der Republik Südafrikas. Das Kapital muss von einem Wirtschaftsprüfer beglaubigt werden und darf ausschließlich für die beworbene Investition oder Gründung des Unternehmens genutzt werden. A registered accountant in South Africa has to certify, that a minimum capital of R5million is available, derived from foreign sources. The available capital need to be earmarked for investments in South Africa or has to be set aside for new technical infrastructure, regarding to the projected business.⁷³

Des Weiteren müssen die Antragssteller binnen eines Jahres nachweisen, dass ein Großteil der beschäftigten Arbeitnehmer südafrikanische Staatsbürger sind. Within one year, proof has to be submitted, that 60% of the work force permanently under contract, are

⁶⁹ Vgl. Auswärtiges Amt (Hrsg.): Südafrika Reise- und Sicherheitshinweise. Einreisebestimmungen für deutsche Staatsangehörige, 02.02.2016, in: https://www.auswaertiges-amt.de/sid_D1780A74BBF3E19AD773A1770062FDB8/DE/Laenderinformationen/00-SiHi/SuedafrikaSicherheit.htmlEinreisebestimmungen%20f%C3%BCr%20deutsche%20Staatsangeh%C3%B6rige (Zugriff am 01.05.2016).

⁷⁰ Vgl. ebd.,

⁷¹ Vgl. Südafrikanische Botschaft (Hrsg.): types of temporary residence visa. Business Visa, o.J., in: <http://www.suedafrika.org/visa-sa-dokumente/temporary-residence-visa.html>, (Zugriff am 17.04.2016), S.1

⁷² Vgl. ebd., S.1

⁷³ Vgl. ebd., S.2

South African citizen or residents.⁷⁴ Gleichmaßen müssen Nachweise erbracht werden, welche die Einhaltung der gesetzlichen Mindestanforderungen belegen. Documents have to show that all relevant applications have been submitted to comply with legal and administrative requirements, for example the Revenue Services and the Unemployment Insurance Funds.⁷⁵

Neben einer Vielzahl von bürokratischen Formalien, unterliegt das geplante Projekt zusätzlich einer Wirtschaftsprüfung. Anhand einer Machbarkeitsstudie wird die potentielle Unternehmung untersucht, wonach deren wirtschaftliche Bedeutung für Südafrika als auch deren allgemeine Durchführbarkeit bemessen wird. An appraisal will be made by the Department of Trade, pertaining to the viability of the business proposal as well as the share taking on permanent place in the economic development of South Africa.⁷⁶ Wer bereits in eine Unternehmung in Südafrika investiert ist, muss folglich deren Rentabilität in den vergangenen Jahren belegen. The submission of balance sheets from previous years as well as a verification of capital asset management are required.⁷⁷

3. Die Tourismusbranche in Südafrika

Der Begriff Tourismus wird von der World Tourism Organization (UNWTO) folgendermaßen definiert: “Tourism comprises the activities of persons travelling to and staying in places outside their usual environment for not more than one consecutive year for leisure, business and other purposes not related to the exercise of an activity remunerated from within the place visited.”⁷⁸

Die fortlaufenden Entwicklungen der südafrikanischen Tourismusbranche werden vom World Travel and Tourism Council (WTTC) diagnostiziert. Die Analyse basiert auf der Quantifizierung von sowohl direkten als auch indirekten Faktoren, welche die Regierungsinvestitionen nachhaltig beeinflussen. The factors, which effect South African

⁷⁴ Vgl. ebd., S.2

⁷⁵ Vgl. ebd., S.2

⁷⁶ Vgl. ebd., S.2

⁷⁷ Vgl. ebd., S.2

⁷⁸ UNWTU (Hrsg.): “Tourism Satellite Account – Why do we have it and what does it do?”, 4-6.06. 2011, in: http://statistics.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto_tsa_1.pdf (Zugriff am 02.04.2016), S.1

tourism directly as well as indirectly, are determined by the WTTC.⁷⁹ Based on information assimilated, guidelines have to be established in order to promote the decision making process on capital expenditure in the Tourism sector.⁸⁰

Der vom WTTC veröffentlichte “Travel and Tourism Economic Impact Report 2015” identifiziert Südafrikas Tourismusbranche als einen treibenden Wirtschaftszweig, der als Beschäftigungsmotor und tragende Säule, die südafrikanische Gesamtwirtschaft unterstützt.

In 2014, 679.500 people worked directly in the South African tourism industry, reflecting 4.5% of the overall employment in this sector. One year later, its shares rose to 705.500 employees, or 4.6%. In the long term, South Africa aims to generate 948.000 jobs directly by the national tourism sector, which corresponds to an annually increase of 3.0% until 2025.⁸¹

Combining the direct share with those South Africans, who benefit from the extensive effects of the value chain, the tourism sector employed 2014, 1.479.500 people, which was nearly 10% of the total national employment rate. In 2015, 0.1% more jobs should be provided, to reach the number of 1.551.500 employees. In the long term, the ruling government aims to increase the number of jobs just above 2.000.000, which represents an annual growth of 2.7%. Consequently, more than every tenth employee (11.5%) would obtain directly or indirectly his income from the South African tourism sector.⁸²

Neben einer hohen Beschäftigungsrate trägt der nationale Tourismussektor einen wesentlichen Anteil zum nationalen Bruttoinlandsprodukt bei. The shares of South African Travel and Tourism in National Gross Domestic Product (GDP) reached 9.4% in 2014, representing R357.0billion. In short term, it is expected to increase by 3.4% in 2015. On the other hand, Travel and Tourism shares are forecast to rise in the long term on a yearly growth rate of 4.3% to R561.4billion until 2025 or 10.4% of South African GDP.⁸³

Jedoch wurde nur ein geringer Anteil direkt von der südafrikanischen Tourismusbranche erwirtschaftet. Merely 3% of the GDP or R113,4billion was achieved directly by

⁷⁹ Vgl. WTTC (Hrsg.): TRAVEL & TOURISM Economic Impact 2015 South Africa. Defining the economic contribution of Travel & Tourism, o.J., in: <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic%20impact%20research/countries%202015/southafrica2015.pdf> (Zugriff am 18.04.2016), S.2.

⁸⁰ Vgl. WTTC (Hrsg.): TRAVEL & TOURISM Economic Impact 2015 South Africa. Foreward, o.J., in: <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic%20impact%20research/countries%202015/southafrica2015.pdf> (Zugriff am 18.04.2016).

⁸¹ Vgl. WTTC (Hrsg.): TRAVEL & TOURISM Economic Impact 2015 South Africa. Travel & Tourism's contribution to employment, o.J., in: <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic%20impact%20research/countries%202015/southafrica2015.pdf>, (Zugriff am 18.04.2016), S.4.

⁸² Vgl. ebd., S.4.

⁸³ Vgl. WTTC (Hrsg.): TRAVEL & TOURISM Economic Impact 2015 South Africa. Annual Research: Key Facts, o.J., in: <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic%20impact%20research/countries%202015/southafrica2015.pdf> (Zugriff am 18.04.2016), S.1.

Travel and Tourism, expecting to rise to 3.8% or R117.8billion in 2015. A direct contribution to the GDP renders the economic output from infrastructural services. The expected annual growth rate of the Travel and Tourism towards the GDP is 4.6% to R184,7billion, or 3.4% of total GDP.⁸⁴

Neben den direkten Einflussfaktoren, beziehen sich die indirekten Parameter auf die Investitionen touristischer Unternehmen in den Ausbau der Infrastruktur. Zusätzlich beinhalten die indirekten Faktoren Ausgaben des südafrikanischen Tourismusministeriums sowie von Zuliefern der Tourismusbranche. Die dritte Kennzahl umfasst die Arbeitnehmergebühren.

In addition to the direct expenditures made by the tourism industry, the indirect contribution consists of jobs created by investments of the competent authority as well as of expenditures that are made by erecting touristic infrastructure projects. Equally domestic suppliers of the enterprises being directly in touch with tourists, are included in the indirect contribution. Furthermore, the purchasing power of those who are directly or indirectly employed by the Travel and Tourism sector is a parameter, reflecting shares of total contribution to national GDP.⁸⁵

Der Anteil des südafrikanischen Tourismussektors am nationalen BIP (Bruttoinlandsprodukt) errechnet sich zum einen aus den Reisekosten der Touristen, zum anderen aus den Investitionen der südafrikanischen Regierung.

Travel and tourism shares in the GDP depicts the cost of travel by residents and non-residents either for pleasure or business in a specific country as well as government expenditure on travel and tourism services linked directly to guests for example subsidies for cultural as well as recreational facilities. The share Travel and tourism account for in the GDP is consistent with the output.⁸⁶

Der zunehmende Anteil am südafrikanischen BIP ist sowohl auf einen Anstieg der Besucherzahlen als auch auf erhöhte Ausgaben der Touristen zurückzuführen. An integral part of the economic factor played by the travel and tourism industry, is the money spent by visitors to the country. Alone in 2014 this figure rose to R 112.9billion. An increase of 4.5% is anticipated for 2015 and 10.474.000 international tourists are expected

⁸⁴ Vgl. WTTC (Hrsg.): TRAVEL & TOURISM Economic Impact 2015 South Africa. Travel & Tourism's contribution to GDP, o.J., in: <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic%20impact%20research/countries%202015/southafrica2015.pdf> (Zugriff am 18.04.2016), S.3.

⁸⁵ Vgl. WTTC (Hrsg.): TRAVEL & TOURISM Economic Impact 2015 South Africa, 2015. Defining the economic contribution of Travel & Tourism, o.J., in: <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic%20impact%20research/countries%202015/southafrica2015.pdf> (Zugriff am 18.04.2016), S.2.

⁸⁶ Vgl. ebd., S.2.

to visit the RSA. The figure for 2025 forecasts an annually increase of 5.5%, which means 16.234.000 tourist arrivals spending R201.8billion.⁸⁷

Die Motive für Ausgaben und Einreise lassen sich anhand von vier verschiedenen Tourismusarten definieren. The South African tourist traffic is classified into leisure and business travellers, as well as into inbound and domestic travel. Due to different travel motives, the shares of profit to direct tourism are diversified.⁸⁸

In 2014, all leisure travellers added R162.3billion or 66% to direct tourism GDP. For 2015, it is forecast to increase by 3.4% to R167.7billion and until 2025, its shares are expected to prosper 4.9% annually to R270.0billion. However, the business travellers' spendings generated merely 34% or R83.6billion to direct tourism GDP in 2014. Within the next years, further steps have been taken to reach the goal of increasing business travellers' expenses in 2015 to R85.4billion or 2.1%. In the long term, these spendings are forecast to grow to R124.7billion or 3.9% annually until 2025.⁸⁹

Zudem belegt ein Vergleich, dass der Inlandsreiseverkehr einen größeren Anteil am touristischen Bruttoinlandsprodukt generiert als die Besucherausgaben ausländischer Touristen. In 2014, the domestic travel spending achieved more than 50% of direct Travel and Tourism GDP, whereas visitor exports generated 45.9%. Domestic spending is forecast to obtain R135.2billion, representing an increase of 1.6% in 2015. In the long term, a yearly growth rate of 3.6% is forecast, reaching R192.8billion in 2025. On the other hand, foreign tourists' spendings are expected to prosper by 4.5% to R118.0billion in 2015. For 2025, its shares are expected to increase on a yearly basis 5.5%, leading and to R201.8billion in 2025.⁹⁰

Die zunehmende Bedeutung der Tourismusbranche in Südafrika führt zu Unternehmen-sinvestitionen, welche die globale Marktposition manifestieren und gleichzeitig weiter ausbauen sollen. In 2014, investments in Travel and Tourism reached R 60.5billion, representing nearly 8% of total expenditures. For 2015, it is anticipated to increase 0.3%. Over the next ten years, an annual growth rate of 2.3% is envisaged to reach R 76.0billion in 2025, representing only 7.1% of total investment.⁹¹

⁸⁷ Vgl. WTTC (Hrsg.): TRAVEL & TOURISM Economic Impact 2015 South Africa. Visitor Exports and Investment, o.J., in: <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic%20impact%20research/countries%202015/southafrica2015.pdf> (Zugriff am 18.04.2016), S.5.

⁸⁸ Vgl. WTTC (Hrsg.): TRAVEL & TOURISM Economic Impact 2015 South Africa. Different components of Travel and Tourism, o.J., in: <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic%20impact%20research/countries%202015/southafrica2015.pdf> (Zugriff am 18.04.2016), S.6.

⁸⁹ Vgl. ebd., S.6.

⁹⁰ Vgl. ebd., S.6.

⁹¹ Vgl. WTTC (Hrsg.): TRAVEL & TOURISM Economic Impact 2015. Annual Research: Key Facts, o.J., in: <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic%20impact%20research/countries%202015/southafrica2015.pdf> (Zugriff am 18.04.2016), S.1.

Jedoch trägt lediglich ein geringer Teil der Einreisenden zu den Einnahmen der südafrikanischen Tourismusbranche bei. Die Kaufkraft der 9,5 Millionen Besucher 2013 hat sich stark unterschieden, da über 60% der erfassten „Touristen“ aus Nachbarstaaten, wie Simbabwe, Lesotho und Mosambik einreisten. Ein Großteil der 1,9 Millionen Immigranten aus Simbabwe sind beispielsweise Wirtschaftsflüchtlinge, welche in Südafrika im formellen, beziehungsweise zum Großteil im informellen Sektor arbeiten. Gleichmaßen werden die „Touristen“ aus Lesotho in die offiziellen Statistiken mitaufgenommen, obwohl deren kontinuierliche Ein- und Ausreise primär zu Familienzwecken dient. Ebenso werden öffentliche Dienstleistungen wie der Arztbesuch aufgrund eines entwickelten Gesundheitswesens bevorzugt in Südafrika vorgenommen. Infolgedessen begrenzt sich die Anzahl der Touristen auf 2,7 Millionen Besucher, wobei die bedeutendsten Zielmärkte Europa mit ca. 1,5 Millionen, Asien mit ca. 577.000 und Nordamerika mit ca. 416.000 sind.⁹²

3.1 Strukturanalyse des Beherbergungsgewerbes in Südafrikas

Die Fußball Weltmeisterschaft 2010 im eigenen Land hat im Beherbergungssektor zu hohen Überkapazitäten geführt. Viele Hotels wurden im Vorfeld gebaut, um die Angebotsseite während der WM zu bedienen. Im Nachhinein verzeichneten die Projekte jedoch hohe Leerstandsquoten, welche sich aufgrund gestiegener Touristenzahlen in den letzten drei Jahren wieder reduziert haben.⁹³

Regarding to estimations of the PWC, the occupancy rate for hotels in the RSA will increase to over 70% by the year 2018, from nearly 60% in 2013.⁹⁴ Eine hohe Auslastung der Hotelzimmer führt zu einer Stärkung der Marktposition gegenüber den Abnehmern, wodurch höhere Preise durchgesetzt werden können. In the same time, the average room rate is reckoned to develop an annually growth rate of 6.2% until 2018, reaching R1.265.⁹⁵ Der Anstieg der durchschnittlichen Zimmerpreise befindet sich somit in einer Konsolidierungsphase. Nach Jahren teils zweistelliger Wachstumsraten, wird für die folgenden Jahre ein weitaus geringerer Anstieg erwartet, wodurch das mittelfristige Wachstumsziel von knapp über 6% bis 2018 erreicht werden soll. Within 2013, the hotel industry could benefit from average room rates, rising by nearly 10% and even so in

⁹² Vgl. Stumpf, Heiko: Südafrikas Tourismus fürchtet strengere Reisevorschriften. Markt konzentriert sich auf Besucher aus Übersee, 30.07.2014, in: <http://www.gtai.de/GTAI/Navigation/DE/Trade/Maerkte/suche,t=suedafrikas-tourismus-fuerchtet-strengere-reisevorschriften,did=1057548.html> (Zugriff am 09.04.2016).

⁹³ Vgl. Stumpf, Heiko: Südafrikas Tourismus fürchtet strengere Reisevorschriften. Hotels investieren wieder, 30.07.2014, in: <http://www.gtai.de/GTAI/Navigation/DE/Trade/Maerkte/suche,t=suedafrikas-tourismus-fuerchtet-strengere-reisevorschriften,did=1057548.html> (Zugriff am 15.04.2016).

⁹⁴ Vgl. PWC (Hrsg.): Passport to South Africa. Hospitality Outlook 2014-2018, 14.06.2014, in: <https://www.pwc.co.za/en/assets/pdf/hospitality-outlook-2014.pdf> (Zugriff am 21.03.2016), S.19.

⁹⁵ Vgl. ebd., S. 19

2014.⁹⁶ Auf Basis steigender Zimmerpreise kalkuliert die Beratungsgesellschaft mit einem jährlichen Umsatzwachstum von über 10% bis 2018, generiert durch die Belegung von Hotelzimmern. Returns achieved by hotel rooms are estimated to exceed the R20billion limit by 2018, representing an annually growth rate of 11.2% up from 2013.⁹⁷

Derzeit versuchen Hotels, beziehungsweise Hotelgruppen mit Zukäufen und Restrukturierungsmaßnahmen an Marktanteil zu gewinnen. Die Ausprägung der Rivalität unter den etablierten Unternehmen basiert somit auf den Bedürfnissen, die eigene Marktposition auszubauen. Zudem ist ein verlangsamtes Branchenwachstum ein struktureller Indikator für eine hohe Rivalität innerhalb einer Branche, wonach der Wettbewerb um Marktanteile wesentlich ausgeprägter ist als bei schnell wachsenden Branchen. Ein weiterer Faktor ist das Ausmaß der Heterogenität unter den etablierten Unternehmen, speziell ausländischer Organisationen.⁹⁸

So investierte beispielsweise Marriott International Anfang 2014 ca. 2 Milliarden Rand in eine Übernahme der Protea Sun Hospitality Group, welche in Südafrika über 116 Hotels bewirbt. Neben dem Kauf der südafrikanischen Hotelgruppe versucht Marriott durch die Platzierung eigener Marken in Südafrika, seine Marktposition auszubauen.⁹⁹ Die Tsogo Hotelkette investierte wiederum über R300 Millionen in Umstrukturierungsmaßnahmen ihres Portfolios. The hotel chain has expanded over R200million, refurbishing two of its properties in Durban. Moreover, approximately R100million of financial support is given, furthering market shares in the South African hotel industry.¹⁰⁰ Infolgedessen erwartet die PricewaterhouseCoopers AG (PWC) für 2018 einen Anstieg um 2.700 Hotelzimmer, obwohl erst Anfang 2016 wieder mit Neubauten im Hotelsektor zu rechnen ist, bevorzugt in den hochfrequentierten Provinzen Kapstadt und Durban¹⁰¹. In 2018, the forecast for disposable rooms will nearly 64.000, increasing from 60.900 rooms in 2013.¹⁰²

Die Hotelklassifizierung Südafrikas unterliegt dem Zuständigkeitsbereich des Tourism Grading Council of South Africa (TGCSA), welcher als Qualitätsprüfer einzelne Hotels

⁹⁶ Vgl. ebd., S.20.

⁹⁷ Vgl. ebd., S.20.

⁹⁸ Vgl. Porter, Michael E. (1980): Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy). Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, Frankfurt, S. 42ff..

⁹⁹ Vgl. Stumpf, Heiko: Südafrikas Tourismus fürchtet strengere Reisevorschriften. Hotels investieren wieder, o.J., in: <http://www.gtai.de/GTAI/Navigation/DE/Trade/Maerkte/suche,t=suedafrikas-tourismus-fuerchtet-strengere-reisevorschriften,did=1057548.html>, (Zugriff am 15.04.2016).

¹⁰⁰ Vgl. PWC (Hrsg.): Passport to South Africa. Hospitality Outlook 2014-2018, 14.06.2014, in: <https://www.pwc.co.za/en/assets/pdf/hospitality-outlook-2014.pdf> (Zugriff am 21.03.2016), S.19.

¹⁰¹ Vgl. Stumpf, Heiko: Südafrikas Tourismus fürchtet strengere Reisevorschriften. Hotels investieren wieder, o.J., in: <http://www.gtai.de/GTAI/Navigation/DE/Trade/Maerkte/suche,t=suedafrikas-tourismus-fuerchtet-strengere-reisevorschriften,did=1057548.html>, (Zugriff am 15.04.2016).

¹⁰² Vgl. PWC (Hrsg.): Passport to South Africa. Hospitality Outlook 2014-2018, 14.06.2014, in: <https://www.pwc.co.za/en/assets/pdf/hospitality-outlook-2014.pdf> (Zugriff am 21.03.2016), S.19.

auf ihre Qualitätsmerkmale hin untersucht. Ziel des TGSCA ist eine nachhaltige Qualitätssicherung des nationalen Beherbergungssektors, um für Kunden international vergleichbare Maßstäbe zu setzen. Being founded in 2000, the TGCSA is responsible for star grading amongst others the South African accommodation sector by rating single hotel characteristics based on quality management.¹⁰³

Die Kategorie der fünf Sterne Hotels in Südafrika kann sowohl von der Abwertung der heimischen Währung Rand profitieren. Due to the depreciation of the South African Rand, foreign tourists profit from the opportune currency quotient, preferring more and more exclusive high standard hotels.¹⁰⁴ Infolgedessen konnte der Logisumsatz 2013 um ein Viertel gesteigert werden. Made up by an average room rate, rising nearly 10% and an about 15% increase of stay unit nights, the total hotel room returns could achieve a 25.2% growth rate between 2012 and 2013.¹⁰⁵ Trotz eines beachtlichen Wachstums der Logisumsätze weisen die fünf Sterne Hotels Südafrikas, im nationalen Vergleich den geringsten Anteil der 2013 generierten Gesamtumsätze auf. Merely 12% in 2012 and 13% in 2013 was the share in total room revenue, generated by five-star hotels.¹⁰⁶

Neben einer günstigen Währungssituation prognostiziert PWC den fünf Sterne Hotels in Südafrika zwischen 2014 und 2018 von einem knapp neunprozentigen Anstieg der Zimmerpreise profitieren zu können. Grund dafür ist eine bisher moderate Preispolitik der Unternehmen wonach die Hotels, den südafrikanischen Hotelmarkt outperformen würden. It is forecast, that five-star hotels' average room rates will achieve a huge growth, representing a yearly increase of nearly 9%. Due to the highest occupancy rate leading close to 70% in 2013, South African five star hotels have the opportunity to tighten the reins, by pushing forward an aggressive pricing in average room rates. For 2018, PWC estimates an occupancy rate of over 80%, including an average room rate of nearly R3.000. Thus, the return of hotel rooms is reckoned to rise to R2.9Million, reflecting a yearly growth rate of 13.6% from 2013. Consequently, the five-star hotels in South Africa will gain a 14% market share in hotel room revenue in 2018.¹⁰⁷

Im Gegensatz zu den fünf Sterne Hotels, zählen die Hotels der drei Sterne Kategorie die größte Anzahl an verfügbaren Hotelzimmern. The three star graded hotels in South Africa provide with a 36% market share in total available rooms, the majority of the hotel

¹⁰³ Vgl. TGCSA (Hrsg.): About the TGSCA, o.J., in: <http://www.tourismgrading.co.za/about-the-tgcsa/> (Zugriff 19.03.2016).

¹⁰⁴ Vgl. PWC (Hrsg.): Passport to South Africa. Hospitality Outlook 2014-2018, 14.06.2014, in: <https://www.pwc.co.za/en/assets/pdf/hospitality-outlook-2014.pdf> (Zugriff am 21.03.2016), S.23.

¹⁰⁵ Vgl. ebd., S.23.

¹⁰⁶ Vgl. ebd., S.23.

¹⁰⁷ Vgl. ebd., S.23

rooms in the South African hotel industry.¹⁰⁸ Gleichmaßen generieren die drei Sterne Hotels 2013 ein Drittel der gesamten Logisumsätze Südafrikas. 33% of the overall hotel room returns are achieved by hotels, graded with three stars.¹⁰⁹ Die massentauglichen Hotels zielen auf eine Marktposition der Kostenführerschaft ab, was unter anderem deren durchschnittlicher Zimmerpreis belegt. Tourists staying at a three star hotel in South Africa had to pay an average room price of R800 in 2013, comparable with a national average room rate lay at R935.¹¹⁰

Im Gegensatz zu den Hotels aus dem Fünf Sterne Segment, weisen die drei Sterne Hotels eine weitaus geringere Auslastung auf. In comparison to the five star segment, hotels graded with merely three stars have a shorter duration of overnight stays, representing 63.1% in the year 2013 and a forecast rate for 2018 of 71.3%.¹¹¹

Die drei Sterne Hotels in Südafrikas verfügen über die größte Anzahl an Hotelzimmern, wonach ihre strategische Ausrichtung zur Kostenführerschaft und zum Massentourismus diagnostiziert werden kann. Ein Vergleich der jeweiligen Zimmerauslastungen belegt zudem, dass die drei Sterne Hotels durch ihr flächendeckendes Auftreten höhere Leerstandsquoten zu verzeichnen haben. Aufgrund der Masse an Hotelzimmern in Südafrika, generieren die drei Sterne Hotels trotz allem einen weitaus höheren Gesamtlogisumsatz.

Sowohl die fünf Sterne, als auch drei Sterne Hotels bieten ihren Gästen vergleichbare Beherbergungsleistungen an, wonach sie einer strategischen Gruppe zuzuordnen sind. Eine strategische Gruppe definiert eine unbestimmte Anzahl von Unternehmen innerhalb einer Branche, welche auf Basis von strategischen Dimensionen ein homogenes Verhalten aufweisen. Die Dimensionen umfassen eine Reihe von strategischen Möglichkeiten, wie sich ein Unternehmen am Markt positionieren kann. Demnach dienen sie als Unterscheidungsmerkmale der jeweiligen Wettbewerbsstrategie. Zum Beispiel begründet der Spezialisierungsgrad eines Wettbewerbers das Ausmaß der Arbeitskonzentration im Hinblick auf die angestrebten Kundenkreise, die Produktvielfalt sowie auf die geographische Abdeckung. Neben der Produktqualität analysieren Unternehmen ebenso die Kostenposition der Mitbewerber, welche den Umfang der Investitionen in kostenreduzierende Sachanlagen und den Kostenvorsprung in Distribution identifiziert.¹¹²

¹⁰⁸ Vgl. PWC (Hrsg.): Passport to South Africa. Hospitality Outlook 2014-2018, 14.06.2014, in: <https://www.pwc.co.za/en/assets/pdf/hospitality-outlook-2014.pdf> (Zugriff am 21.03.2016), S.21.

¹⁰⁹ Vgl. ebd., S.21.

¹¹⁰ Vgl. ebd., S.21.

¹¹¹ Vgl. ebd., S.21.

¹¹² Vgl. Porter, Michael E. (1980), S. 180ff.

Zwei weitere strategische Gruppen im südafrikanischen Beherbergungsgewerbe sind zum einen die Gästehäuser und Gästefarmen, zum anderen die Campingplätze und Lodges. Trotz der bestehenden Konkurrenz ist das Hotelgewerbe die dominierende strategische Gruppe des südafrikanischen Beherbergungssektors.

The return from overnight stays in hotels in 2013 reflected a total of 71% of the overall accommodation earnings. It is anticipated that by 2018, 73% will be reached, a yearly growth rate of 11.2%. Guest night figures from camping and lodges are expected to rise by 9.4%, while guest houses or rather guest farms can only expect to increase 9.1%.¹¹³

Neben der dominierenden strategischen Gruppe der Hotels beinhaltet die Analyse der südafrikanischen Beherbergungsindustrie, gleichermaßen die Bestimmung der Hotelstandorte. In Johannesburg dominiert der Geschäftstourismus die regionale Nachfrage. Nach Angaben des WTTC generiert die Hotellerie in Johannesburg 35% der gesamten Tourismuseinnahmen Südafrikas durch ausländische Geschäftsreisende. Zudem dient Johannesburg als Veranstaltungsort für einen Großteil der in Südafrika ausgerichteten Messen, Kongresse und Tagungen.¹¹⁴ Für den dort ansässigen Hotelmarkt wird ein jährlicher Anstieg des Logisumsatzes von mehr als 6% bis 2018 prognostiziert. In Johannesburg, increasing domestic as well as international business tourism will result in a yearly total room return growth rate of 6.5%.¹¹⁵

Als Urlaubsstandort wird Kapstadt von ausländischen Touristen bevorzugt. Durban hingegen wird insbesondere von der einheimischen Bevölkerung besucht. Nach Angaben der International Congress and Convention Association wurden 2013 von insgesamt knapp 120 in Südafrika abgehaltenen Kongressen, 45 in Kapstadt und 25 in Durban veranstaltet. Kapstadt versucht mit gezielten Investitionen sich Marktanteile gegenüber der Großstadt Durban zu sichern. Der Ausbau des Cape Town International Convention Centre für 850 Millionen Rand soll 2017 abgeschlossen sein, wodurch sich die Nutzfläche nahezu verdoppeln soll.¹¹⁶ Als Branche wird infolgedessen der Kern eines signifikanten Umfelds definiert, in dem Unternehmen miteinander konkurrieren.¹¹⁷

¹¹³ Vgl. PWC (Hrsg.): Passport to South Africa. Hospitality Outlook 2014-2018, 14.06.2014, in: <https://www.pwc.co.za/en/assets/pdf/hospitality-outlook-2014.pdf> (Zugriff am 21.03.2016), S.38.

¹¹⁴ Vgl. Stumpf, Heiko: Südafrikas Tourismus fürchtet strengere Reisevorschriften. Hotels investieren wieder, o.J., in: <http://www.gtai.de/GTAI/Navigation/DE/Trade/Maerkte/suche,t=suedafrikas-tourismus-fuerchtet-strengere-reisevorschriften,did=1057548.html>, (Zugriff am 15.04.2016).

¹¹⁵ Vgl. PWC (Hrsg.): Passport to South Africa. Hospitality Outlook 2014-2018, 14.06.2014, in: <https://www.pwc.co.za/en/assets/pdf/hospitality-outlook-2014.pdf> (Zugriff am 21.03.2016), S.24.

¹¹⁶ Vgl. Stumpf, Heiko: Südafrikas Tourismus fürchtet strengere Reisevorschriften. Hotels investieren wieder, o.J., in: <http://www.gtai.de/GTAI/Navigation/DE/Trade/Maerkte/suche,t=suedafrikas-tourismus-fuerchtet-strengere-reisevorschriften,did=1057548.html> (Zugriff am 15.04.2016).

¹¹⁷ Vgl. Porter, Michael E. (1980), S.25 – 29.

3.2 Die Neun Provinzen Südafrikas

Die Anreise nach Südafrika erstreckt sich von Deutschland aus über eine Distanz von ca. 10.000 km, was einer Flugzeit von 10 bis 12 Stunden entspricht. Da Südafrika und Deutschland auf den gleichen Längengraden liegen, gibt es keine Zeitverschiebung. Der Großteil der angebotenen Flüge nach Südafrika erfolgt nachts, was den Reisenden einen anschließenden Jetlag erspart. Der Verkehrsknotenpunkt für Fluggesellschaften ist der Flughafen von Johannesburg, welcher täglich direkt von Frankfurt mit South African Airlines und Lufthansa angeflogen wird. Direktflüge nach Kapstadt starten von München aus und werden ebenfalls von Lufthansa angeboten. Weitere Fluggesellschaften, wie KLM, British Airways oder Emirates erreichen nach einem Stopp in London, Amsterdam oder Dubai die Republik Südafrika.¹¹⁸ Die RSA besteht aus neun verschiedenen Provinzen, welche aufgrund ihrer Charakteristika von unterschiedlicher Bedeutung für die südafrikanische Tourismusbranche sind. Anhand der Tabelle 1: „Bednights per province“, sowie der Tabelle 2: „Spend per province“, lassen sich zum einen Monopol- und zum anderen Wachstumsmärkte diagnostizieren. Ebenso werden potentielle Handlungsfelder offengelegt.

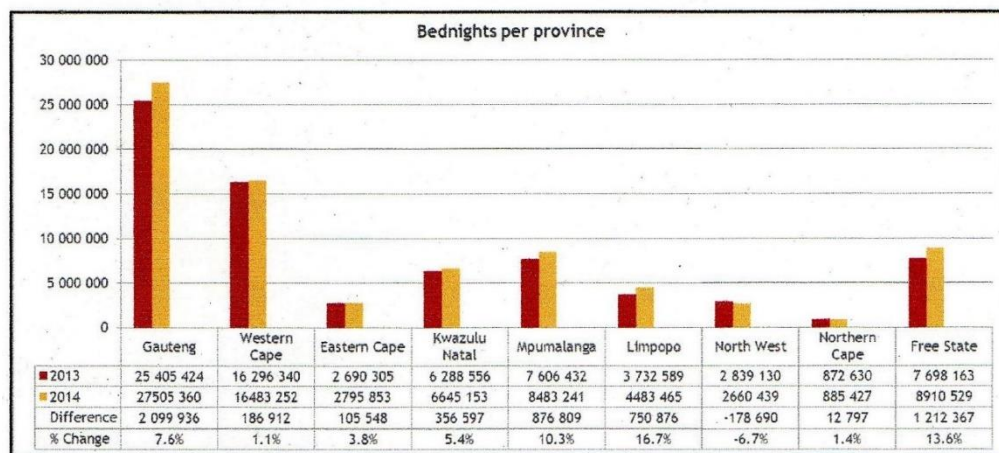


Tabelle 1: „Bednights per province“¹¹⁹

¹¹⁸ Vgl. South African Tourism Board (Hrsg.): Kurzinfos. Flugzeiten, o.J., in: <https://www.dein-suedafrika.de/kurzinfos/flugzeiten/> (Zugriff am 15.04.2016).

¹¹⁹ South African Tourism (Hrsg.): 2014 Annual Tourism Report. South African Tourism Strategic Research Unit, August 2015, in: http://www.southafrica.net/uploads/files/2014_Annual_Report_v4_24082015.pdf (Zugriff am 22.04.2016) S.17

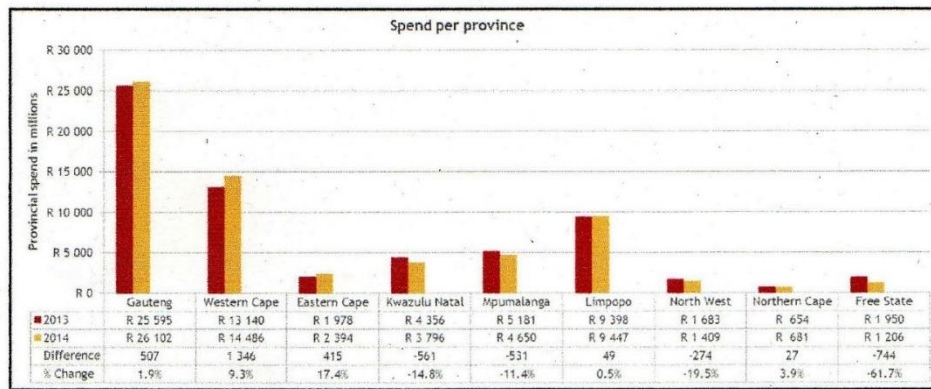


Tabelle 2: „Spend per province“¹²⁰

Der Verkehrsknotenpunkt Johannesburg ist die Hauptstadt der Provinz Gauteng, welche als bevölkerungsreichste Region, 2013 den größten Anteil am südafrikanischen Bruttoinlandsprodukt erwirtschaftete. After the last census of 2011, more than 12million people live in Gauteng, contributing R1.12trillion or 33.8% of the overall GDP. Its capital is Johannesburg.¹²¹ Zudem generierte die Region im nationalen Vergleich die meisten Übernachtungen und Touristenausgaben. Its total bed nights spent rose by 7.6% from 25.405.424 to more than 27.500.000¹²², while the tourists' spendings registered a growth rate of 1.9%, representing a boost from R25.595.000 to R26.102.00¹²³.

Neben der dominanten Marktstellung des Geschäftstourismus weist Johannesburg gleichermaßen Charakteristika des Kulturtourismus auf, welche unter anderem den Nachlass der Apartheid widerspiegeln.

A tourist attraction is the Apartheid Museum in Johannesburg and a guided tour of Soweto delivering a deep insight into the fight against Apartheid. The Union Buildings, completed in 1913, are the backdrop for the celebration of the presidential initiation as from Nelson Mandela onward. Furthermore, Constitution Hill Precinct has become one of the most attractive places of interests.¹²⁴

Fast wie jede der neun Provinzen Südafrikas, weist ebenso die Gauteng Region eine gewisse natürliche Diversität auf, welche Teile des Ökotourismus widerspiegeln. The

¹²⁰ South African Tourism (Hrsg.): 2014 Annual Tourism Report. South African Tourism Strategic Research Unit, August 2015, in: http://www.southafrica.net/uploads/files/2014_Annual_Report_v4_24082015.pdf (Zugriff am 25.05.2016), S.17.

¹²¹ Vgl. Brand South Africa (Hrsg.): The nine Provinces of South Africa. South Africa's provinces: quick facts, o.J., in: <http://www.southafrica.info/about/geography/provinces.htm#.V1tbeTWWnVJ> (Zugriff am 01.05.2016).

¹²² Vgl. Tabelle 1: „Bednights per province“.

¹²³ Vgl. Tabelle 2: „Spend per province“.

¹²⁴ Vgl. government communications (Hrsg.): Pocket Guide to South Africa 2014/2015. Tourism. o.J., in: <http://www.gcis.gov.za/sites/www.gcis.gov.za/files/docs/resourcecentre/pocketguide/PocketGuide-tourism.pdf> (Zugriff am 26.04.2016), S.203.

National Zoological Garden in Pretoria has been ranked within the world's 10 best Gardens and a visit to Freedom Park is also a venue not to be missed. In the small town of Cullinan, the largest diamond worldwide was discovered in 1905. Beautiful natural regions are The Wilds on Houghton, the Klipriviersberg Nature Reserve in Johannesburg, Kloofendal Nature Reserve and Walter Sisulu Botanical Gardens, Roodepoort, the Tswaing Crater Trail, Braamfontein Spruit Trust and Suikerbosrand Nature Reserve, Heidelberg.¹²⁵

Neben der Provinz Gauteng ist ebenso das Western Cape von großer Bedeutung für die südafrikanische Wirtschaft. In the Western Cape region, with its capital Cape Town, nearly 6million people contributed 13.7% or R485.5billion of the total South African GDP in 2013.¹²⁶ Die Anzahl der Übernachtungen im Western Cape konnte hingegen lediglich geringfügig gesteigert werden. The growth rate of the Western Cape total bed nights spent lies at 1.1%, increasing from 16.296.340 in 2013 to 16.483.252 in 2014.¹²⁷ Die Region konnte mit einem knapp 10%igen Wachstum, den zweitgrößten Anstieg der Touristenausgaben ausweisen. Tourists' spendings increased from R13.140.000 in 2013 to R14.486.000 in 2014 or raised 9.3% from year over year.¹²⁸

Die Tourismusregion Western Cape erstreckt sich von ihrer Hauptstadt Kapstadt über die Garden Route bis hin zur Landschaft des Little Karoo.

Die Hauptstadt des Western Cape vereint eine Vielzahl von Tourismusarten. Ob Kultur- oder Ökotourismus, Kapstadt bietet seinen Touristen eine große Vielfalt an atemberaubenden Anreizen. Cape Town with its many attractions like Table Mountain, The Victoria and Alfred Waterfront, Company's Garden, Parliament, and South African National Gallery as well as Robben Island is a magnet for tourists. The Table Mountain National Park can be reached by a modern cableway and has been officially nominated a "New Seven Wonders of Nature".¹²⁹

Außerdem beinhaltet der Kulturtourismus in der Kap Region, sich sowohl von den musikalischen Künsten der Einwohner begeistern zu lassen, als auch auf einem der vielen Weingüter ein „Tasting“ einzuplanen. Music plays an important role in Cape Town, in particularly Jazz, which developed from the traditional blues. Once a year the Cape Town International Jazz Festival draws fans into town. Besides that, The Wine of

¹²⁵ Vgl. ebd., S.202f.

¹²⁶ Vgl. Brand South Africa (Hrsg.): South Africa's provinces: quick facts, o.J., in: <http://www.southafrica.info/about/geography/provinces.htm#V1tbeTWWnVJ> (Zugriff 28.04.2016).

¹²⁷ Vgl. Tabelle 1: „Bednights per province“.

¹²⁸ Vgl. Tabelle **Fehler! Nur Hauptdokument:** „Spend per province“.

¹²⁹ Vgl. government communications (Hrsg.): Pocket Guide to South Africa 2014/2015. Tourism. o.J., in: <http://www.gcis.gov.za/sites/www.gcis.gov.za/files/docs/resourcecentre/pocketguide/PocketGuide-tourism.pdf> (Zugriff am 29.05.2016), S.196.

Origin Scheme covers all South African wine routes and has been split into five principal divisions, these being among others Coastal, and Breede River Valley.¹³⁰

Die Garden Route umfasst neben den Bereichen des Kultur und Ökotourismus, zusätzliche Hot Spots, welche für sportbegeisterte Touristen interessant sind. The Garden Route, running along the South Eastern coast of the RSA for approximately 200km, is one of the most popular tourist attractions. The historical Genadendal for example can call the oldest Moravian village in Africa its home, with buildings from the middle of the 18th century. At the beginning of the 19th century, the “Slave Tree” was planted in George and sightseeing tours are offered to tourists, coming from all over the world. In turn, at Great Brak River, in the village provision are made for watching dolphins as well as whales.¹³¹

Für Abenteurer und Sporttouristen bietet die Garden Route unterschiedliche Attraktionen. The Garden Routes’ Point in Mossel Bay is a well-known magnet for surfers. Another popular venue for sport adventures is the Gouritz River Gorge, offering hiking, mountain biking, angling as well as bungee jumping.¹³²

Neben der Hauptstadt Kapstadt und der 200km Garden Route, ist das Little Karoo die dritte Tourismusdestination in der Provinz Western Cape. Die Landschaft ist stark vom ökologischen Tourismus geprägt, dient jedoch gleichermaßen als Standort für Kulturveranstaltungen. The Little Karoo is a landscape nearly entirely formed by water, including a wide variety of a breathtaking flora, leading tourists from the lush foliage in river valleys to the wild plants of the veld. In addition, worth a visit is the Arts Festival “Nasionale Kunstefees” hosted every year in Oudtshoorn.¹³³

Neben den Provinzen Gauteng und Western Cape ist ebenso die Region Limpopo eine wichtige Säule der südafrikanischen Tourismuswirtschaft. With a population of 5.404.868 after the last census in 2011, this province generated in 2013 a Gross Regional Product (GRP) of R256.9billion.¹³⁴ Zusätzlich bedient sich die Provinz einer hohen Nachfrage an Beherbergungsmöglichkeiten. So konnte die Anzahl der Übernachtungen um mehr als 15% gesteigert werden, was im nationalen Vergleich als das größte Wachstum zu verzeichnen war. The provinces’ total bed nights spent developed in the

¹³⁰ Vgl. government communications (Hrsg.): Pocket Guide to South Africa 2014/2015. Tourism. o.J., in: <http://www.gcis.gov.za/sites/www.gcis.gov.za/files/docs/resourcecentre/pocketguide/PocketGuide-tourism.pdf>, S.196.

¹³¹ Vgl. ebd., S.196f.

¹³² Vgl. government communications (Hrsg.): Pocket Guide to South Africa 2014/2015. Tourism. o.J., in: <http://www.gcis.gov.za/sites/www.gcis.gov.za/files/docs/resourcecentre/pocketguide/PocketGuide-tourism.pdf> (Zugriff am 27.05.2016), S.197.

¹³³ Vgl. ebd., 197

¹³⁴ Vgl. Brand South Africa (Hrsg.): South Africa's provinces: quick facts, o.J., in: <http://www.southafrica.info/about/geography/provinces.htm#.V1tbeTWWnVJ> (Zugriff 28.04.2016).

same period to an achieved plus of 16.7%.¹³⁵ Thus, 200.000 more tourists have visited the Limpopo region in 2014, spending nearly R9.5billion, being just an increase of 0.5% from 2013.¹³⁶

Die Region Limpopo beheimatet ein ökologisches Archipel, dessen Besuch bei einer Reise nach Südafrika nicht versäumt werden sollte - den Kruger National Park. Part of the northern section of the Limpopo province is the Kruger National Park, home of the "Big Five" as well as of a large diversity of reptiles and birds. During the past years, the park was able to generate nearly the majority of South African inrush of tourists.¹³⁷

Der Kruger National Park profitiert von seiner artenreichen Fauna, wohingegen sich der Marakele National Park zusätzlich durch seine Flora auszeichnet. The Marakele National Park is famous for its unique abundance of yellowwood and cedar trees, while housing the largest gathering of Cape vultures worldwide.¹³⁸ Ebenso ist das Thema Artenschutz in Limpopo von großer Bedeutung. Disregarding the Kruger, the Marakele National Park is one of the spearheads in conservating the black rhino population.¹³⁹

Die beiden Nationalparks spiegeln das dominierende ökologische Tourismusangebot in Limpopo wieder. Der Artenreichtum von Flora und Fauna in beiden Parks basiert auf der flächendeckenden Diversität landschaftlicher Gegebenheiten. Spectacular opposites distinguish the Limpopo landscape. It changes from the hot veld to hills with old strongholds and ancient forests with primordial vegetation.¹⁴⁰

Als UNESCO Weltkulturerbe wurde das Mapungubwe Archipel klassifiziert, welches aufgrund von Ausgrabungen Anfang des 20. Jahrhunderts, insbesondere von Paleo Touristen nachgefragt wird. The Mapungubwe Archaeological Site is a world heritage, where in 1930 a royal graveyard was discovered, unsheathing unaffordable artefacts.¹⁴¹

Von geringer Bedeutung für Südafrikas Gesamtwirtschaft ist die Provinz Mpulanga. With a population of more than 4million people, Mpumalanga achieved R269.9billion in 2013, representing 7.6% of RSA GDP.¹⁴² Neben den drei etablierten Provinzen der südafrikanischen Tourismusbranche, registrierte die Region Mpumalanga in 2014, trotz stark gestiegener Übernachtungszahlen einen Abschwung der Touristenausgaben. On

¹³⁵ Vgl. Tabelle 1: „Bednights per province“.

¹³⁶ Vgl. Tabelle **Fehler! Nur Hauptdokument:** „Spend per province“.

¹³⁷ Vgl. government communications (Hrsg.): Pocket Guide to South Africa 2014/2015. Tourism. o.J., in: <http://www.gcis.gov.za/sites/www.gcis.gov.za/files/docs/resourcecentre/pocketguide/PocketGuide-tourism.pdf> (Zugriff am 27.05.2016), S.197.

¹³⁸ Vgl. ebd. S.200.

¹³⁹ Vgl. ebd. S.200.

¹⁴⁰ Vgl. ebd. S.200.

¹⁴¹ Vgl. ebd. S.201.

¹⁴² Vgl. Brand South Africa (Hrsg.): South Africa's provinces: quick facts, o.J., in: <http://www.southafrica.info/about/geography/provinces.htm#.V1tbeTWWnVJ> (Zugriff 28.04.2016).

the one hand, total bed nights spent in Mpumalanga reached 8.483.241 from 7.606.432, representing a 10.3% growth rate.¹⁴³ On the other hand, tourists' spending decreased 11.4% from R 5.181.000 in 2013 to R4.650.000 in 2014.¹⁴⁴ Aufgrund eines massiven Einbruchs der Touristenausgaben ist die Provinz Mpumalanga trotz einer starken Wachstumsrate der Übernachtungszahlen als risikoreich einzustufen.

Das touristische Portfolio dieser Region erstreckt sich von ökologischen Reiseangeboten zum Blyde River Canyon, über das kulturelle Erbe vergangener Goldausgrabungen, bis hin zu Sportangeboten. The Blyde River Canyon is one of the most impressive heritages in Africa. The 26km long gorge has been hewn out of the rock, while God's window opens up a spectacular sight across its mountains and the canyon. Additionally the town of Barberton holds many memories of the early years of the gold rush, shown in museums of Belhaven, Fernlea and Stopforth House. Only in the Barberton district, verdite is found and that's why the Diggers Festival is hosted every September. The largest forest planted by human hand at Sabie, proves to be an attraction for mountain bikers and points of interest include the Bridal Veil, Horseshoe and Lone Creek waterfalls as well as the Mac Mac pools. Likewise, the Lowveld Crocodile Canoe Marathon is hosted every February at Montrose Falls in Schoemanskloof, where the Crocodile River falls nearly 15m deep.¹⁴⁵

Neben der wirtschaftlich nahezu unbedeutenden Region Mpumalanga, reiht sich die Provinz Kwazulu Natal hinter Gauteng als zweitstärkste Wirtschaftskraft Südafrikas ein. With its capital Pietermaritzburg and a population of 10.267.300 in 2011, this region achieved a GRP of R565.2billion in 2013, presenting 16.0% of the total South African GDP.¹⁴⁶ Im selben Zeitraum verzeichnete die Beherbergungsindustrie in Kwazulu Natal beachtliche Zuwächse. Total bed nights spent in 2014 rose 5.4% to 6.645.153 from 6.288.556 a year ago.¹⁴⁷ Der Anstieg der Übernachtungszahlen führte jedoch nicht zu einer Ausgabensteigerung der Touristen. Im Gegenteil. Tourists' spendings decreased 14.8% from R4.3million to less than R3.8million, which is one of the heaviest downswings, concerning total tourists' spendings in the RSA.¹⁴⁸

Die Tourismusregion Kwazulu Natal ist bekannt für ihre große Auswahl an Sportveranstaltungen. Ebenso kommen Touristen, die sich für das Kunsthandwerk interessieren,

¹⁴³ Vgl. Tabelle 1: „Bednights per province“.

¹⁴⁴ Vgl. Tabelle **Fehler! Nur Hauptdokument:** „Spend per province“.

¹⁴⁵ Vgl. government communications (Hrsg.): Pocket Guide to South Africa 2014/2015. Tourism. o.J., in: <http://www.gcis.gov.za/sites/www.gcis.gov.za/files/docs/resourcecentre/pocketguide/PocketGuide-tourism.pdf> (Zugriff am 27.05.2016), S.202.

¹⁴⁶ Vgl. Brand South Africa (Hrsg.): South Africa's provinces: quick facts, o.J., in: <http://www.southafrica.info/about/geography/provinces.htm#.V1tbeTWWnVJ> (Zugriff 28.04.2016).

¹⁴⁷ Vgl. Tabelle 1: „Bednights per province“.

¹⁴⁸ Vgl. Tabelle **Fehler! Nur Hauptdokument:** „Spend per province“.

voll auf ihre Kosten. Recurring attractions like the Midmar Mile, a multinational surfing contest in Durban as well as the July Handicap-horse race draw many tourists into this South African region. Sport events like the Dolphin open water swimming competition, the Amashova-shova cycle tour, the Duzi canoe marathon and the Spar Mercury Ladies 10km Challenge are a must for sports fans. A picturesque route, called the Midlands Meander, stretches from Hilton and Mooi River, offering the opportunity to visit a bulk of art studios, potters and painters, while the Midmar Dam has been marked off for water sports.¹⁴⁹

Das Eastern Cape spiegelt die drittbevölkerungsreichste Region Südafrikas wieder. Gleichmaßen ist der Anteil an Südafrikas Wirtschaft in seiner Größenordnung unverkennbar. In the Eastern Cape live 6.562.053 people, reaching a GRP of R272.7billion or a 7.7% share in the total South African GDP.¹⁵⁰ Jedoch ist ebenso wie in der Kwazulu Natal Region, die Nachfrage nach touristischen Leistungen begrenzt. Das Eastern Cape verzeichnete jedoch mit 18% den größten Anstieg der Touristenausgaben. Tourist spendings rose 17.4% from nearly R2million in 2013 to R2.394 in 2014.¹⁵¹ Trotz des starken Anstiegs der Touristenausgaben, erhöhten sich die Übernachtungszahlen lediglich um ca. 4%. Total bed nights spent in the Eastern Cape rose from 2.690.305 in 2013 to 2.795.853 in 2014.¹⁵²

Die Provinz Eastern Cape zeichnet sich durch eine außergewöhnliche Küstenlandschaft aus. Touristen, welche die ökologischen Gegebenheiten einer Destination bevorzugen, bietet das Eastern Cape eine Vielzahl an Wildreservaten. The province is known for its spectacular stretch of coast and offers nearly 100 game reserves as well as game farms.¹⁵³ Neben der Auswahl an ökologischen Tourismusattraktionen, verfügt das Eastern Cape gleichmaßen über einen beeindruckenden kulturellen Nachlass. The Valley of Desolation is located in the north-west of Graaff-Reinet, listed as a national heritage of the Karoo Nature Reserves, being shaped millions of years ago by extraction.¹⁵⁴ Das Eastern Cape ist zudem die Heimstätte des bekanntesten südafrikanischen Cricket Clubs. Port Elizabeth is the home of the most famous Port Elizabeth Cricket Club, a long-standing institution in the RSA.¹⁵⁵

¹⁴⁹ Vgl. government communications (Hrsg.): Pocket Guide to South Africa 2014/2015. Tourism. o.J., in: <http://www.gcis.gov.za/sites/www.gcis.gov.za/files/docs/resourcecentre/pocketguide/PocketGuide-tourism.pdf> (Zugriff am 27.05.2016), S.204.

¹⁵⁰ Vgl. Brand South Africa (Hrsg.): South Africa's provinces: quick facts, o.J., in: <http://www.southafrica.info/about/geography/provinces.htm#.V1tbeTWWnVJ> (Zugriff 28.04.2016).

¹⁵¹ Vgl. Tabelle **Fehler! Nur Hauptdokument:** „Spend per province“.

¹⁵² Vgl. Tabelle 1: „Bednights per province“.

¹⁵³ Vgl. government communications (Hrsg.): Pocket Guide to South Africa 2014/2015. Tourism. o.J., in: <http://www.gcis.gov.za/sites/www.gcis.gov.za/files/docs/resourcecentre/pocketguide/PocketGuide-tourism.pdf> (Zugriff am 27.05.2016), S.200.

¹⁵⁴ Vgl. ebd., S. 200

¹⁵⁵ Vgl. ebd., S.200

Die Provinz Free State, hat nahezu die geringste Bedeutung an Südafrikas Gesamtwirtschaft. In 2013, the region generated R179.8billion, which merely represents 5.1% of overall South African GDP.¹⁵⁶

Jedoch konnte die Region im nationalen Vergleich die größte Wachstumsrate hinsichtlich Übernachtungen generieren. With a change of nearly 14%, the total bed nights spent in this province raised from 7.698.163 in 2013 to 8.910.529 in 2014.¹⁵⁷ Der überdurchschnittlichen Wachstumsrate steht jedoch ein Einbruch der Touristenausgaben gegenüber. Tourists' spending were in 2014 at R1.2million, considering a massive downswing of 61.7% from nearly R2million a year ago.¹⁵⁸

Das Free State ist die Kornkammer der Republik und zeichnet sich primär durch den Kulturtourismus aus.

The Free State area, in the centre of South Africa, is the home of farmers growing mainly wheat and maize, thereby supplying the nation with basic food requirements. The Bloemfontein houses a multiplicity of yearly recurring events, like the Mangaung African Cultural Festival in September, which is also advertised, as the Macaube Arts Festival.¹⁵⁹ Zudem dient das Free State durch seinen Bestand an kulturellen Einrichtungen als Gedenkstätte der verstorbenen Opfer des Burenkrieges. The National Women's Memorial as well as a number of historical sites in Harrismith shed light on the Anglo-Boer War, in order to commemorate the deceased.¹⁶⁰

Von ebenso geringer Bedeutung für sowohl Südafrikas Wirtschaft als auch der Tourismusbranche, sind die Provinzen Northern Cape und North West.

Das Northern Cape ist Südafrikas bevölkerungsärmste Region. Zudem weist die Provinz mit einem GRP von weniger als R100billion, den niedrigsten Anteil am südafrikanischen Bruttoinlandsprodukt auf. Die Touristenausgaben sowie die Übernachtungszahlen spiegeln das Northern Cape als Südafrikas unpopulärste Tourismusregion wieder. In the Northern Cape, including its capital Kimberley, live 1.145.861 people, generating merely R71.1billion in 2013 or 2% of the South African GDP.¹⁶¹ In 2013, its total bed

¹⁵⁶ Vgl. Brand South Africa (Hrsg.): South Africa's provinces: quick facts, o.J., in: <http://www.southafrica.info/about/geography/provinces.htm#.V1tbeTWWnVJ> (Zugriff 28.04.2016).

¹⁵⁷ Vgl. Tabelle 1: „Bednights per province“.

¹⁵⁸ Vgl. Tabelle **Fehler! Nur Hauptdokument:** „Spend per province“.

¹⁵⁹ Vgl. government communications (Hrsg.): Pocket Guide to South Africa 2014/2015. Tourism. o.J., in: <http://www.gcis.gov.za/sites/www.gcis.gov.za/files/docs/resourcecentre/pocketguide/PocketGuide-tourism.pdf> (Zugriff am 27.05.2016), S.199.

¹⁶⁰ Vgl. ebd., S.199

¹⁶¹ Vgl. Brand South Africa (Hrsg.): South Africa's provinces: quick facts, o.J., in: <http://www.southafrica.info/about/geography/provinces.htm#.V1tbeTWWnVJ> (Zugriff 28.04.2016).

nights could only rise 1.4% from 872.630 to 885.427 in 2014.¹⁶² In turn, the expenses increased from R654million to R681million, which represents a growth of nearly 4%.¹⁶³

Die North West Provinz Südafrikas trägt ebenso wie das Northern Cape und die Region Free State einen lediglich geringen Anteil zum südafrikanischen BIP bei. Including its capital Mahikeng, the 3.509.953 population of the North West region generated in 2013 a GRP of R239billion, representing 6.8% of South Africa's total GDP.¹⁶⁴ Neben hohen Kapitalabflüssen musste die Region ebenso eine rückläufige Nachfrage im Beherbergungssegment verzeichnen. A 6.7% downturn in total bed nights spent¹⁶⁵ as well as a nearly 20% slump in spendings, impeding the regions development in tourism¹⁶⁶.

4. Strategische Analyse – Südafrika

Die strategische Analyse Südafrikas unterliegt der Prämisse aus einem gesicherten Informationsstand, einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu generieren. In global industrial sectors, enterprises need to access fundamental information of the nation's conditions, in order to gain an enduring competitive advantage.¹⁶⁷ Neben der globalen Umweltanalyse definiert die zweite Säule des strategischen Planungsprozesses die prävalente Ressourcenposition. Infolgedessen können Unternehmen strategische Maßnahmen ableiten, welche die jeweilige Wettbewerbsposition begründen.¹⁶⁸

Die strategische Analyse basiert auf zwei Eckpfeilern, wonach sowohl gegenwärtige Ressourcen diagnostiziert als auch in Vergleich zur Konkurrenz gesetzt werden. Unternehmen können somit auf Basis datenfundierter Benchmarks potentielle Stärken und Schwächen ableiten. Das Fundament nachhaltiger Entscheidungen basiert neben einer Charakterisierung der einzelnen Ressourcen, gleichermaßen auf der Ermittlung der Regulatoren, welche die jeweiligen Ressourcen mobilisieren.¹⁶⁹

Das führende Steuerungsinstrument der südafrikanischen Tourismusbranche ist das Ministerium für Tourismus, welches Anfang 2009 institutionalisiert wurde, um die einzelnen Regionen und die Tourismusbranche in seinem gesamten Umfang zu fördern.

The responsibility of promoting the South African tourism industry generally lies with the National Department of Tourism (NDT), based in Pretoria. The Ministry is headed

¹⁶² Vgl. Tabelle 1: „Bednights per province“.

¹⁶³ Vgl. Tabelle **Fehler! Nur Hauptdokument:** „Spend per province“.

¹⁶⁴ Vgl. Brand South Africa (Hrsg.): The nine Provinces of South Africa. South Africa's provinces: quick facts, o.J., in: <http://www.southafrica.info/about/geography/provinces.htm#.V1tbeTWWnVJ> (Zugriff am 01.05.2016).

¹⁶⁵ Vgl. Tabelle 1: „Bednights per province“.

¹⁶⁶ Vgl. Tabelle **Fehler! Nur Hauptdokument:** „Spend per province“.

¹⁶⁷ Vgl. Porter, Michael E. (1990): The Competitive Advantage of Nations, New York, S. 69f.

¹⁶⁸ Vgl. Steinmann, H./Schreyögg G. (1993), S.153.

¹⁶⁹ Vgl. Steinmann, H./Schreyögg G. (1993), S.172.

by Mr. Derek Hankone, Minister, appointed on 25th May 2014 and the Deputy Minister Mrs. Thokozile Xasa.¹⁷⁰ The Ministry was found 2009 after Jacob Zuma taking office as the new president of the RSA, while considering the South African Tourism Sector as a key indicator for general growth.¹⁷¹

Die Politik des Ministeriums zielte infolgedessen auf eine langfristige Ausschöpfung der touristischen Ressourcen ab, um die südafrikanische Gesamtwirtschaft und insbesondere die ländlichen Regionen nachhaltig zu fördern.

Through the creation of this Ministry, former president Zuma gave top priority to the increase in potential of the tourism sector and the enormous contributing factor this should have towards economic development and growth. Tourism being a labour-intensive major industry with the capacity to create jobs, thereby reducing the unemployment predominant in rural areas.¹⁷²

Um die definierten Ziele zu manifestieren, wurde 2010 die National Tourism Sector Strategy (NTSS) implementiert. The NTSS was founded in the beginning of 2010 by the South African government.¹⁷³ Zusammengetragen wurde der Leitfaden von einem Gremium, welches vom ehemaligen Tourismusminister Mr. Mathinus van Schalkwyk berufen wurde und sich aus über 30 Stakeholdern zusammensetzt. A 32 headed expert board, representing the South African tourism industry, compiled the guidelines of the sector's vision.¹⁷⁴

Das Ziel der NTSS ist es sowohl die vorherrschende Arbeitslosigkeit zu reduzieren als auch die Bedeutung der südafrikanischen Tourismusbranche an der südafrikanischen Gesamtwirtschaft zu steigern. In the long term, the NTSS is aimed to reduce national unemployment about 225.000 until 2025. Besides that, total shares in national GDP are laid down to reach R318billion in 2015 and in the long run R499billion until 2020.¹⁷⁵

¹⁷⁰ Vgl. NDT (Hrsg.): Ministry, o.J., in: <http://www.tourism.gov.za/AboutNDT/Ministry/Pages/About-Ministry.aspx> (Zugriff am 02.05.2016).

¹⁷¹ Vgl. NDT (Hrsg.): National Tourism Sector Strategy. South African context, o.J., in: <http://www.tourism.gov.za/AboutNDT/Branches1/Knowledge/Documents/National%20Tourism%20Sector%20Strategy.pdf> (Zugriff am 02.05.2016), S. 6.

¹⁷² Vgl. ebd., S. 6.

¹⁷³ Vgl. ebd., S. 2.

¹⁷⁴ Vgl. ebd., S. 9.

¹⁷⁵ Vgl. ebd., S. ii.

4.1 Die Ressourcenposition Südafrikas

Die Republik Südafrika verfügt über eine Vielzahl von Ressourcen, um die langfristigen Ziele der NTSS zu erfüllen. Das Angebot lässt sich in finanzielle, natürliche und organisatorische Ressourcenvorkommen unterteilen.

Die finanziellen Ressourcen lassen sich sowohl aus dem südafrikanischen Bruttoinlandsprodukt als auch aus der Leistungsbilanz, sowie dem Haushaltsüberschuss der südafrikanischen Regierung begründen. Der Wert aller erwirtschafteten Güter, Waren und Dienstleistungen, welche in der RSA die letzten drei Jahre erwirtschaftet wurden, zeichnet sich durch einen fortlaufenden Abschwung aus. South Africa's GDP represents declining growth rates. As the economy grew 2.2% in 2013, for 2014 and 2015 its growth rates decreased to merely 1.5% and 1.3%. Neben hausgemachten Problemen im Energiesektor und bei der Wasserversorgung, belastet gleichermaßen Chinas Transformationsprozess die Wirtschaft Südafrikas¹⁷⁶, welche sich aufgrund sinkender Wachstumsraten in einer Rezession befindet¹⁷⁷.

Aufgrund sinkender Wachstumsraten der südafrikanischen Gesamtwirtschaft erhöhte sich das Leistungsbilanzdefizit 2014 auf 5.4%, was die monetäre Bandbreite an Investitionen zukünftig einschränken wird.¹⁷⁸ Eine Leistungsbilanz bündelt wirtschaftliche Kennzahlen, der beispielsweise Handels- und Dienstleistungsbilanz, welche sowohl den Export als auch den Import von Waren und Dienstleistungen umfassen.¹⁷⁹ Demnach definiert das Defizit einer Leistungsbilanz die ineffektive Wirtschaftsweise einer Region oder eines Unternehmens.

Das Haushaltsdefizit für 2015 wird zudem auf knapp 5% prognostiziert. The comparison of \$84billion in total revenues and estimated \$98billion in expenditures result in a 4.4% budget deficit.¹⁸⁰ Infolgedessen wird trotz eines Leistungsbilanzdefizits mehr Kapital investiert als durch Umsätze generiert wird. Da sich die getätigten Investitionen noch nicht als rentabel erweisen, muss Südafrika im Ausland Schulden aufbauen, um weiterhin liquide zu sein. External debt increased from \$137.1billion in 2013 to \$145.1billion in 2014.¹⁸¹

¹⁷⁶ Vgl. GTAI (Hrsg.): Wirtschaftstrends Jahreswechsel 2015/2016 – Südafrika, 15.12.2016, in: <http://www.gtai.de/GTAI/Navigation/DE/Trade/Maerkte/Wirtschaftsklima/wirtschaftstrends,t=wirtschaftstrends-jahreswechsel-201516--suedafrika,did=1371126.html> (Zugriff am 03.05.2016).

¹⁷⁷ Vgl. ARD (Hrsg.): Rezession, o.J., in: <http://boerse.ard.de/boersenwissen/boersenlexikon/rezession-100.html> (Zugriff am 03.05.2016).

¹⁷⁸ Vgl. Auswärtiges Amt (Hrsg.): Wirtschaft. Haushalt und Finanzpolitik, November 2015, in: http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Suedafrika/Wirtschaft_node.html (Zugriff am 17.04.2016).

¹⁷⁹ Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.): Leistungsbilanz, o.J., in: <http://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/lexikon-der-wirtschaft/19968/leistungsbilanz> (Zugriff am 17.04.2016).

¹⁸⁰ Vgl. CIA (Hrsg.): The World Factbook. Economy, o.J., in: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/sf.html> (Zugriff am 16.05.2016).

¹⁸¹ Vgl. ebd.

Durch die kontinuierliche Abwertung der südafrikanischen Währung Rand und einer knapp 5%igen Inflationsrate, erhöhten sich die Lebenshaltungskosten für die südafrikanische Bevölkerung. Im Jahr 2014 mussten einheimische Importunternehmen für 1 US Dollar knapp 10 Rand zahlen. Im August 2015 waren es schon 14.32 Rand.¹⁸² In the same time, an inflation rate of 4.6% was forecast.¹⁸³ Um einem weiteren Verfall der Währung präventiv entgegenzuwirken und somit den Binnenkonsum zu fördern, senkte die südafrikanische Nationalbank den Leitzins auf unter 6%. In 2014, the South African discount rate was graded to 5.75% from 7% in 2009.¹⁸⁴ Trotz der weiter gestiegenen Importpreise profitiert die südafrikanische Wirtschaft von einer konsumfreudigen Mittelschicht, durch welche nahezu zweidrittel des BIP generiert werden konnte. Household consumption contributed nearly 60% to total South African GDP.¹⁸⁵

Auf Basis der gesamtwirtschaftlichen Finanzpolitik lässt sich das Budget und somit der monetäre Handlungsspielraum des südafrikanischen Tourismusministeriums definieren. Das Budget des Ministeriums spiegelt lediglich einen geringfügigen Anteil des Gesamtbudget Südafrikas wieder. With a tourism budget of R1.8billion for the fiscal year 2015/16, its shares are merely 0.13% in total South African budget.¹⁸⁶

Die finanziellen Ressourcen einer Abteilung oder einer Region lassen sich folglich als Basisressourcen definieren, da sie als Fundament für die Mobilisierung weiterer Ressourcen dienen.¹⁸⁷ Gleichmaßen weist Südafrika natürliche Ressourcen auf, welche für den Entwicklungsprozess der einheimischen Tourismusbranche von essentieller Bedeutung sind.

Da sich Südafrika auf der Südhalbkugel befindet sind die klimatischen Bedingungen im Vergleich zu unseren Breitengraden als konträr zu definieren. Die sommerliche Jahreszeit beginnt in Südafrika Anfang Dezember und erstreckt sich bis in den Januar des folgenden Jahres hinein. Der Winter durchläuft die Monate Juni bis August, wobei es lediglich im Hochland zu vereinzelt Schnellfällen kommen kann.¹⁸⁸

¹⁸² Vgl. Auswärtiges Amt (Hrsg.): Wirtschaft. Haushalt und Finanzpolitik, November 2015, in: <http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Suedafrika/Wirtschaft.html?nn=382590> (Zugriff am 01.04.2016).

¹⁸³ Vgl. CIA (Hrsg.): The World Factbook. Economy, o.J., in: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/sf.html> (Zugriff am 16.05.2016).

¹⁸⁴ Vgl. ebd.

¹⁸⁵ Vgl. ebd.

¹⁸⁶ Hanekon, Derek: Minister Derek Hanekon: Tourism Dept Budget Vote 2015/2016, 14.05.2015, in: <http://www.gov.za/speeches/minister-derek-hanekom-tourism-dept-budget-vote-201516-14-may-2015-0000> (Zugriff am 16.05.2016).

¹⁸⁷ Vgl. Steinmann, H./Schreyögg G. (1993), S. 174.

¹⁸⁸ Vgl. South African Tourism Board (Hrsg.): Kurzinfos. Allgemeines, o.J., in: <https://www.dein-suedafrika.de/kurzinfos/ueber-suedafrika/allgemeines/>, (Zugriff am 01.04.2016)

Insgesamt zeichnet sich Südafrika durch ein gemäßigtes Klima aus¹⁸⁹, welches durch den Atlantischen Ozean im Westen und Indischen Ozean im Osten begründet wird¹⁹⁰.

Auf Basis der räumlichen Ausdehnung und den angrenzenden Ozeanen zeichnet sich Südafrika durch eine Reihe unterschiedlicher Klimazonen aus. Die östlichen Regionen des Landes erreichen durchschnittliche Höchsttemperaturen von ca. 25 Grad und definieren in Kombination mit dem angrenzenden Indischen Ozean ein subtropisches Klima. Im Südwesten des Landes können Touristen mit maximalen Durchschnittstemperaturen von ca. 22 Grad ein eher gemäßigtes Klima vorfinden, welches vergleich mit den Bedingungen im Europäischen Mittelmeerraum ist. Das alpine Binnenland weist durchschnittliche Temperaturen von bis zu 24 Grad auf, welche zwischen Dezember und Januar auf über 30 Grad ansteigen können. Im zentralen Hochland ist die Volatilität der Temperaturen aufgrund der Berglandschaft am höchsten. Hier können die Temperaturen während der Wintermonate bis auf unter 0 Grad fallen. Im nationalen Vergleich weisen die Küstengebiete mit jeweils knapp 10 Grad die niedrigsten Durchschnittstemperaturen auf. Im Gegensatz zu den feuchten Klimaregionen im Osten des Landes finden Touristen im Nordwesten wiederum sehr heiße und aride Bedingungen vor.¹⁹¹

Aufgrund einer hohen Diversität der klimatischen Bedingungen entwickelte sich in Südafrika eine Flora, welche im globalen Vergleich nahezu einzigartig ist.¹⁹² Zudem zeichnen die 3000m hohen Drakensbergen¹⁹³, der 1000m hohe Tafelberg, sowie die Gebirgskette der „12 Apostel“ das zentrale Hochland Südafrikas.¹⁹⁴ Das Tiefland weist wiederum 3000km lange Küstenregionen auf, welche sich vom Westen über den Süden Südafrikas nach Ost hin erstrecken.¹⁹⁵

Parallel weist Südafrika neben einer Vielzahl von klimatischen und natürlichen Gegebenheiten gleichermaßen Ressourcen auf, welche für den industriellen Produktionsprozess nachgefragt werden. Die RSA ist im globalen Vergleich eines der führenden Bergbaunationen. Sowohl natürliche Mineralien, wie Chromit, als auch metallische Erzeugnisse, wie Platin, Mangan und Vanadium werden abgebaut. So werden beispielsweise

¹⁸⁹ Vgl. RTL Interaktiv GmbH (Hrsg.): Klima für Südafrika, o.J., in: <http://www.wetter.de/klima/afrika/suedafrika-c927.html>, (Zugriff am 01.04.2016).

¹⁹⁰ Vgl. South African Tourism Board (Hrsg.): Kurzinfos. Allgemeines, o.J., in: <https://www.dein-suedafrika.de/kurzinfos/ueber-suedafrika/allgemeines/>, (Zugriff am 01.04.2016).

¹⁹¹ Vgl. RTL Interaktiv GmbH (Hrsg.): Klima für Südafrika, o.J., in: <http://www.wetter.de/klima/afrika/suedafrika-c927.html>, (Zugriff am 01.04.2016).

¹⁹² Vgl. South African Tourism Board (Hrsg.): Flora & Fauna. Flora, o.J., in: <https://www.dein-suedafrika.de/kurzinfos/ueber-suedafrika/flora-fauna/>, (Zugriff am 05.04.2016).

¹⁹³ Vgl. South African Tourism Board (Hrsg.): Best of Südafrika. Top 13 Highlights, o.J., in: <https://www.dein-suedafrika.de/best-of-suedafrika/top-13-highlights/> (Zugriff am 05.04.2016).

¹⁹⁴ Vgl. ebd.

¹⁹⁵ Vgl. ebd.

knapp 40% der weltweiten Platinnachfrage aus Südafrika bezogen.¹⁹⁶ Gleichmaßen profitiert das Land von großen Gold- und Diamantenvorkommen. Der Bestand an den natürlichen Ressourcen ist vergleichbar groß, wodurch das Land langfristig zu den führenden Förderländern zählen wird. Die Industriemetalle und Mineralien stellen mit knapp 50% den größten Anteil der südafrikanischen Exporte dar.¹⁹⁷

Für 2015 wurde dem Industriesektor prognostiziert knapp einen Drittel des südafrikanischen Bruttoinlandsproduktes zu erwirtschaften. The South African GDP is made up of 67% services, 30% industry and merely 2% agriculture.¹⁹⁸

Neben den finanziellen sowie natürlichen Ressourcen eines Standortes muss gleichermaßen die Ressource Mensch bei der Determinierung des Wettbewerbsvorteils analysiert werden. Human Resource belongs to the factors conditions of a country, representing a key indicator for nations' competitive advantage or disadvantage.¹⁹⁹

In the RSA live 53.675.563 people²⁰⁰ in an area of 1.219.090 square kilometers²⁰¹. In Zeiten der Apartheid zeichnete sich das südafrikanische Bildungswesen durch große Qualitätsunterschiede aus. Auserlesene Schulen waren lediglich für weiße Kinder zugänglich und dem farbigen Bevölkerungsanteil vorenthalten. „[Aufgrund dessen versteht die Regierung Südafrikas] die Reorganisation des staatlichen Bildungssektors [...] als kulturpolitische Schlüsselaufgabe.“²⁰² Die Regierung lancierte dessen Transformation 1994, um den Zugang zu Bildung jedem Bürger unabhängig seines sozio-kulturellem Hintergrunds zu ermöglichen. Zudem sollte mit der Einführung der Schulpflicht, das allgemeine Bildungsniveau flächendeckend verbessert werden.²⁰³

¹⁹⁶ Vgl. o.V.: Rohstoffpreise. Platin wieder teuer – Kein Streik-Ende in Südafrika, 10.06.2014, in: <http://www.handelsblatt.com/finanzen/maerkte/devisen-rohstoffe/rohstoffpreise-platin-wieder-teurer-kein-streik-ende-in-suedafrika/10013586.html> (Zugriff am 16.05.2016)

¹⁹⁷ Vgl. Deutsche Rohstoffagentur (Hrsg.): Südafrika. o.J., in: http://www.deutsche-rohstoffagentur.de/DERA/DE/Rohstofflaenderkooperationen/Laender/Suedafrika/suedafrika_node.html, (Zugriff am 07.04.2016).

¹⁹⁸ Vgl. CIA (Hrsg.): The World Factbook. Economy, o.J., in: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/sf.html>, (Zugriff am 01.04.2016).

¹⁹⁹ Vgl. Porter, Michael E. (1990): The Competitive Advantage of Nations, New York, S. 71f.

²⁰⁰ Vgl. CIA (Hrsg.): The World Factbook. People and Society, o.J., in: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/sf.html>, (Zugriff am 01.04.2016).

²⁰¹ Vgl. CIA (Hrsg.): The World Factbook. Geography, o.J., in: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/sf.html>, (Zugriff am 01.04.2016).

²⁰² Auswärtiges Amt (Hrsg.): Kultur und Bildung. Bildungspolitik und Erziehungswesen, November 2015, in: http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Suedafrika/Kultur-UndBildungspolitik_node.html, (Zugriff am 26.03.2016).

²⁰³ Vgl. ebd.

Um neben dem Schulwesen, gleichermaßen die akademische Entwicklung zu forcieren, verabschiedete die südafrikanische Regierung 1997 den Higher Education Act. Die Modifikation des Hochschulwesens zielte auf eine Konzentration der Universitäten ab, wodurch die Anzahl der akademischen Institutionen um 15 auf 21 dezimiert wurde.²⁰⁴

Trotz vergangener Reformationsbemühungen der südafrikanischen Regierung ist das qualitative Niveau nationaler Hochschulen und berufsausbildender Institutionen weiterhin von großen Diskrepanzen geprägt. Sowohl ein Defizit an ausgebildeten Pädagogen als auch eine, speziell in den urbanen Regionen des Landes, mangelhafte Ausstattung der Bildungseinrichtungen beeinträchtigt die Möglichkeiten vieler Schüler und Studenten auf dem nationalen Arbeitsmarkt Fuß zu fassen.²⁰⁵

Der präsenste Qualitätsunterschied im Bildungssektor resultiert in einer ungleichen Einkommensverteilung innerhalb der südafrikanischen Bevölkerung. Die Einkommensverteilung eines Landes wird anhand des Gini Koeffizienten der Weltbank quantifiziert, wonach Südafrika mit einem Wert von 64 eine relativ hohe Divergenz aufweist.

The Gini Index is a statistical measure developed to demonstrate by its coefficient the disproportionate distribution of income and wealth between individuals.²⁰⁶

Trotz staatlicher Förderungsgelder hat sich die Lebensqualität im Land nicht nachhaltig verbessert. Die gesellschaftliche Struktur Südafrikas ist weiterhin von einer hohen Inkonsistenz geprägt, was unter anderem zu einer vergleichsweise drakonischen Kriminalitätsrate führt.²⁰⁷ Zudem werden über 25% der Bevölkerung mit staatlichen Leistungen unterstützt. „Über 13% der Südafrikaner leben von weniger als 1,25 US-Dollar am Tag“. Speziell in den urbanen Regionen des Landes sowie in den Townships Südafrikas herrscht ein erheblicher Mangel an einer funktionierenden Wasser- und Stromversorgung.²⁰⁸

Trotz Reformbemühungen von Seiten der südafrikanischen Regierung trennt eine wirtschaftliche und soziale Kluft das Land. Die Schere zwischen Arm und Reich ist sehr hoch. „Die reichsten 20 Prozent der Bevölkerung haben einen Anteil von fast 70 Pro-

²⁰⁴ Vgl. Auswärtiges Amt (Hrsg.): Kultur und Bildung. Bildungspolitik und Erziehungswesen, November 2015, in: http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Suedafrika/Kultur-UndBildungspolitik_node.html, (Zugriff am 26.03.2016).

²⁰⁵ Vgl. ebd.

²⁰⁶ Vgl. The World Bank (Hrsg.): Gini Index (World Bank Estimate), o.J., in: http://data.worldbank.org/indicator/SI.POV.GINI?order=wbapi_data_value_2011+wbapi_data_value+wbapi_data_value-first&sort=desc (Zugriff am 26.03.2016).

²⁰⁷ Vgl. Bundesministerium für Zusammenarbeit und Entwicklung (Hrsg.): Südafrika. Situation und Zusammenarbeit, o.J., in: http://www.bmz.de/de/laender_regionen/subsahara/suedafrika/zusammenarbeit/, (Zugriff am 27.03.2016).

²⁰⁸ Vgl. ebd.

zent am Gesamteinkommen. Der Anteil der ärmsten 20 Prozent liegt bei knapp drei Prozent“.²⁰⁹ Zusätzlich weist der Bevölkerungsteil, welcher sich im frühen erwerbstätigen Alter befindet im internationalen Vergleich eine der höchsten Arbeitslosenraten auf. The total unemployment rate of the age groups between 15 and 24 years, representing approximately 18% of the South African population, lies at more than 50%, which is the sixth highest rate worldwide.²¹⁰

4.2 Fähigkeiten und Kernkompetenzen

Durch eine gezielte Konzentration auf sowohl den Binnen- als auch internationalen Markt soll der Tourismus in seiner Gesamtheit langfristig gefördert werden und entscheidend zur Reduzierung der Arbeitslosigkeit beitragen.

The Domestic Tourism department is responsible for devising and implementing strategic policies, in order to increase the domestic tourism in the RSA. Divided into a Northern and a Southern section, the department aims to concentrate its capabilities, to advance the transformation process of the South African tourism industry. Consequently, economic development schemes are compiled, in order to offer tourists a diversified portfolio of attractions. Equally, the programs aim to reduce national unemployment, by promoting Small, Medium and Micro-sized Enterprises (SMMEs).²¹¹ Beide Divisionen zielen somit auf die Mobilisierung öffentlicher Projekte ab, welche durch die Förderung der Kleinindustrie die Arbeitslosigkeit reduzieren soll.

Infolgedessen befähigt das Ministerium für Tourismus jede dieser vier Abteilungen, die Ressourcen zu bündeln und entsprechende Kernkompetenzen zu entwickeln. So wurde beispielsweise das Tourism Incentive Programme (TIP) integriert, welches auf eine Förderung der einheimischen Kleinbetriebe in der südafrikanischen Tourismusbranche abzielt. Infolgedessen soll deren Zugang zum internationalen Käufermarkt verbessert werden. The Tourism Incentive Programme will be allocated additional financial resources in order to encourage the increase development of SMMEs as well as long-standing operating companies. This will be brought about by the approach to open markets, while furthering South Africa's importance in global economies.²¹²

²⁰⁹ Bundeszentrale für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (Hrsg.): Südafrika. Situation und Zusammenarbeit, o.J., in: http://www.bmz.de/de/laender_regionen/subsahara/suedafrika/zusammenarbeit/, (Zugriff am 30.03.2016).

²¹⁰ Vgl. CIA (Hrsg.): The World Factbook. People and Society, o.J., in: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/sf.html>, (Zugriff am 01.04.2016).

²¹¹ Vgl. NDT (Hrsg.): About the Branch, o.J., in: <http://www.tourism.gov.za/AboutNDT/Branches1/domestic/Pages/Domestic-Tourism.aspx> (Zugriff am 20.05.2016).

²¹² Vgl. NDT (Hrsg.): Tourism Incentive Programme. Aims of Tourism Incentive Programme, o.J., in: <http://www.tourism.gov.za/CurrentProjects/TIP/Pages/Tourism-Incentive-Programme.aspx> (Zugriff 20.05.2016).

Um den Unternehmen die internationalen Käufermärkte zugänglich zu machen, wurde zudem das International Market Access Support Programme implementiert. Das Programm zielt sowohl auf eine finanzielle Unterstützung der Kleinindustrie als auch des unternehmerischen Mittelstands der Tourismusbranche ab. The programme aims to subsidize small as well as medium touristic companies by attending global marketing events, which concentrate on the South African Tourism branch by offering an imported pool of potential partners or customers.²¹³

Zusätzlich wurde das Social Responsibility Implementation Programme (SRI) initiiert, welches gleichermaßen auf die Reduzierung der Arbeitslosigkeit abzielt. Im Gegensatz zum TIP rücken als Beschäftigungsmotor jedoch die Weiterentwicklung der ländlichen Regionen sowie die spezielle Förderung der jugendlichen Bevölkerungsgruppe in den Fokus. The SRI caters to the youth generation of the South African population by providing new jobs. Trainings need to be implemented, for raising the youth's awareness of tourism and leading to an enduring job creation. Additionally, urban areas should be promoted, in order to gain from future tourism investments.²¹⁴

Im Gegensatz zur Abteilung des Domestic Tourism, konzentriert sich die Abteilung des International Tourism auf die Internationalisierung des Tourismusstandortes Südafrika. Differenziert in vier länderspezifische Regionen zielt die Unterteilung auf eine nachfrageorientierte Produktplatzierung ab.

The International Tourism Management department provides strategic support to put South Africa on the map of international tourism. Consequently, four sections have been built up, in order to customize specific programmes for advancement of the tourist prospects from the particular regions. The individual section of the Americans and Caribbean, European, African and the middle Eastern as well as the Australian and Asian region should be given the opportunity and means to cater to the individual country's expectations and perception of what tourism in South Africa should entail.²¹⁵

Neben den beiden Abteilungen, welche sich sowohl auf den Binnen-, als auch internationalen Tourismusmarkt spezialisiert haben, umfasst die dritte Abteilung des südafrikanischen Tourismusministeriums den Aufgabenbereich des Chief Operating Officer. Die Tätigkeitsfelder erstrecken sich von rechtlichen und gesellschaftlichen Angelegenheiten über den Bereich Public Relations bis hin zur allgemeinen Verwaltung des Ministeri-

²¹³ Vgl. NDT (Hrsg.): Tourism Incentive Programme. International Market Access Support Programme, o.J., in: <http://www.tourism.gov.za/CurrentProjects/TIP/Pages/Tourism-Incentive-Programme.aspx> (Zugriff 20.05.2016).

²¹⁴ Vgl. NDT (Hrsg.): Social Responsibility Implementation Program, o.J., in: <http://www.tourism.gov.za/CurrentProjects/SRI/Pages/SRI.aspx> (Zugriff am 20.05.2016).

²¹⁵ Vgl. NDT (Hrsg.): About the branch, o.J., in: <http://www.tourism.gov.za/AboutNDT/Branches1/International/Pages/International-Tourism.aspx> (Zugriff am 23.05.2016).

ums. Die Abteilung schafft somit das Fundament für eine reibungslose und bereichsübergreifende Zusammenarbeit. The branch's area of operations aims to improve the department's performances by using quality management systems and to create a structure of legal and official regulations. Additionally, the department is responsible for the Ministry's administrative, public relation services, corporate affairs as well as for providing a communicative basis, all stakeholders of the tourism branch can rely on. The Chief Operating Officer and his team further influence strategic government decisions by storing and retrieving information data and thereby offering tools to minimize for example investment risks.²¹⁶

Die vierte Abteilung des südafrikanischen Tourismusmanagements ist der Policy and Knowledge Service, welche auf Basis fundierter Datenerhebungen als Marktforschungsinstrument des Ministeriums agiert. Infolgedessen werden nicht nur strategische Maßnahmen abgeleitet, sondern gleichermaßen Aus- und Weiterbildungen im privaten Sektor sowie im öffentlichen Dienst durch eine nachhaltige Qualitätssicherung gefördert. Ebenso verwaltet die Abteilung die finanziellen Mittel des Tourism Incentive Program und des South African Tourism (SAT).

The branch Policy and Knowledge Services is responsible for the "[monitoring] and evaluation [of] tourism sector performance, strategies [as well as] policies"²¹⁷. Consequently, the branch acts as a market research institution within the department of tourism, additionally implementing training standards for tourist and wildlife guides. The department further provides its evaluated data, in order to improve the South African tourism sector as a whole. Furthermore, the department provides The South African Tourism monetary funding.²¹⁸

²¹⁶ Vgl. NDT (Hrsg.): About the branch, o.J., in <http://www.tourism.gov.za/AboutNDT/Branches1/Administration/Pages/COO--Administration.aspx> (Zugriff am 23.05.2016).

²¹⁷ NDT (Hrsg.): About the branch, o.J., in: <http://www.tourism.gov.za/AboutNDT/Branches1/Knowledge/Pages/Policy-and-Knowledge-Services.aspx> (Zugriff am 20.05.2016).

²¹⁸ Vgl. ebd.

4.3 Das Touristische Leitbild Südafrikas

Das SA Tourism zielt auf eine langfristige Förderung des touristischen Potentials ab, um den einheimischen Markt, sowie die eigene Bevölkerung nachhaltig zu unterstützen. Gleichmaßen soll sich Südafrika, im globalen Vergleich, zur eine der meist frequentiertesten Tourismusnationen entwickeln. In the long term, the South African tourism industry will facilitate its residents, by promoting the country to become a part of the global leading tourism destinations. Additionally, tourism will be boosted to reach its optimum capacity.²¹⁹

Um die langfristigen Ziele zu erreichen, bedarf es der Entwicklung und Einführung strategischer Marketingmaßnahmen. Abhängig vom Zielmarkt, konzentrieren sich die Aktivitäten sowohl auf die Vermarktung der einzelnen Regionen als auch auf den Standort Südafrika als Ganzes. The South African Tourism´ mission is to create and launch an unique, high-class marketing strategy. Additionally, the individual tourism markets in South Africa need to be promoted as well as the country with its assets as a whole. Due to foster, the reputation of the South African tourism industry to its residents and equally to international tourists, a data-based information and a comprehensive communication is indispensable.²²⁰

Um den Standort Südafrika als Tourismusdestination nachhaltig zu fördern, werden Strategien auf Basis von Marktforschungsinstrumenten entwickelt. Zusätzlich dient eine Evaluierung von internationalen Tourismusstandards der eigenen Qualitätssteigerung. In order to become part of the global leading tourism destinations, South African Tourism identifies quality management as a major tool, to compare its own performance with internationally approved standards.²²¹

Neben den nach außen gerichteten Maßnahmen, zeichnet sich die interne Kultur der South African Tourism Abteilung durch ein hohes Maß an Perfektion aus. Ebenso soll ein verantwortungsvolles internes Handeln die externen Ausprägungen der umgesetzten Strategien regulieren. Es gilt der Grundsatz durch seine Mitarbeiter und die Arbeitnehmerschaft des einheimischen Tourismussektors gemeinsam erfolgreich zu sein. In order to reach South African Tourism´ long-term goals, its values reflect an internal guideline,

²¹⁹ Vgl. South African Tourism (Hrsg.): Vision, o.J., in: http://www.southafrica.net/uploads/files/Annual%20Reports/78449_STRATEGIC_Plan_03.08.2015.pdf (Zugriff am 22.05.2016), S.8

²²⁰ Vgl. South African Tourism (Hrsg.): Mission, o.J., in: http://www.southafrica.net/uploads/files/Annual%20Reports/78449_STRATEGIC_Plan_03.08.2015.pdf (Zugriff am 22.05.2016), S.8

²²¹ Vgl. South African Tourism (Hrsg.): Mission, o.J., in: http://www.southafrica.net/uploads/files/Annual%20Reports/78449_STRATEGIC_Plan_03.08.2015.pdf (Zugriff am 22.05.2016), S.8

including the appreciation and understanding of the residents' and labors' needs. Furthermore, the departments' ideals are aimed to maximize its own performance, by reflecting the output of their implemented strategies.²²²

4.4 Wissenschaftliche Ansätze

Der Tourismus ist als eine dynamische Branche zu definieren, welche sich in einem ständigen Entwicklungsprozess befindet. Auf Basis des Wachstumszyklenmodell nach R.W. Butler, welches in Abbildung 1 dargestellt ist, lassen sich Entwicklungsstadien definieren, welche von jeder Destination durchlaufen werden.

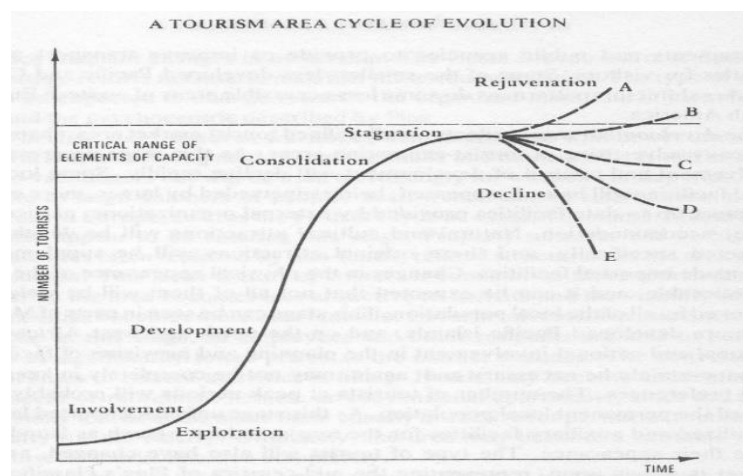


Abbildung 1: „A Tourism Area Cycle of Evolution“²²³

Die erste Phase umfasst die touristische Neuerschließung einer Destination, welche auf Basis des Butler-Modells grundsätzlich nach demselben Prinzip erfolgt. Zunächst wird das Zielgebiet von einer sehr geringen Anzahl von „Touristen“ erschlossen, wodurch die sozialen Verhältnisse und kulturellen Gegebenheiten der einheimischen Bevölkerung kaum beeinträchtigt werden. Aufgrund einer noch unterentwickelten touristischen Infrastruktur werden lokale, beziehungsweise regionale Leistungen in Anspruch genommen, was eine besondere Nähe zu einheimischen Bevölkerung begründet. Für die Gesamtwirtschaft der Destination ist der Tourismus noch unbedeutend. The first stage of the development process is the exploration of an unspoiled destination, because of different motives. The destination indicates an undersized tourism infrastructure, leading

²²² Vgl. South African Tourism (Hrsg.): Values, o.J., in: http://www.southafrica.net/uploads/files/Annual%20Reports/78449_STRATEGIC_Plan_03.08.2015.pdf (Zugriff am 22.05.2016), S.8

²²³ Vgl. Butler, R.W. (1980): The Concept of a tourist area cycle of evolution, in Tsidell, Clem (Hrsg.): The Economics of Tourism Volume II S. 527.

the tourists to making demands on the local services. Due to the slightly tourist's figures, dominating values and cultural norms of the domestic population are not affected yet. Likewise the "tourism" circumstantial for the domestic economy.²²⁴

Im weiteren Zeitverlauf beginnt die einheimische Bevölkerung erste touristische Infrastrukturprojekte zu initiieren. Der sukzessive Aufbau von Beherbergungsangeboten, lokalen Pioniermärkten und Marketingaktivitäten lassen den Bekanntheitsgrad und folglich die Touristenzahlen steigen. Demnach erhöht sich die Nachfrage der lokalen Bevölkerung nach Subventionen des öffentlichen Sektors in beispielsweise das Transportwesen, um die Destination für Touristen nachhaltig attraktiv zu gestalten. Die lokalen Anbieter beginnen ihre Leistungen auf die Jahreszeit abzielen, welche von den Touristen am meisten frequentiert wird, wodurch vorherrschende Werte und Normen beginnen sich an die Bedürfnisse der Touristen anzupassen.

In the involvement stage of the tourism area cycle, locals start offering their services in the preferred season, tourists arrive. First accommodation facilities and marketing activities as well as pioneer markets, lying on the focus of attracting tourists, are apparent, based on an increase in tourist's figures. Due to that, residents begin to require financial support from the local governments, enhancing for example the domestic transportation system, in order to appeal further tourists. Because of a first assimilation of the residents to tourists needs, a primal change in social values is recognizable.²²⁵

Während der ersten beiden Etappen, hat eine nahezu unerschlossene Region touristische Charakterzüge angenommen. Die Entstehung von Absatzmärkten sowie der Aufbau einer touristischen Infrastruktur wurden insbesondere von der regionalen Bevölkerung und der prävalenten Regierung gefördert. Der Eintritt in dritte Phase basiert somit auf einem Fundament, welches primär auf die Bedürfnisse der Touristen ausgerichtet ist.

Infolgedessen entsteht ein brancheninterner Wettbewerb, wobei gleichermaßen ausländische Unternehmen den Standort erschließen und einen Marktaustritt lokaler Anbieter erzwingen. Due to increasing quality standards and a rising number of touristic companies, some local providers are squeezed out of the market.²²⁶ Die Entwicklungsphase basiert zudem auf gezielten Marketingaktivitäten, welche die individuellen Eigenheiten der jeweiligen Regionen repräsentieren. Through cycling the third stage, a region is advanced, specifying the tourism character by strengthening its marketing activities in the most frequent areas.²²⁷ Durch eine priorisierte Fokussierung auf die Touristenbedürfnisse, verringert sich demnach die Einflussnahme der einheimischen Bevölkerung,

²²⁴ Vgl. Butler, R.W. (1980), S. 526f.

²²⁵ Vgl. ebd., S. 527.

²²⁶ Vgl. ebd., S. 528.

²²⁷ Vgl. ebd., S. 528.

wodurch sich die natürliche Integrität der Destination verändert. The purpose of marketing activities is to promote the natural and cultural heritage of the tourism destination, in order to attract foreign investments. Both growth drivers will curtail the destination's integrity and residents as well as the local government will gradually lose ascendancy.²²⁸

Die vierte Phase des Zyklusmodell umfasst die Konsolidierungsphase, welche sich primär durch sinkende Wachstumszahlen definiert. After a huge development increase, tourism areas irrupt into the consolidation stage, characterized by declining growth rates of tourists' figures.²²⁹ Die Destination wird flächendeckend durch Marketingaktivitäten gefördert, was zu Markteintritten großer Franchiseketten führt. The area is promoted by comprehensive marketing activities, leading to market entrances of global franchise chains and extensive developments of the market area as well as the preferred tourist season.²³⁰ Das saisonale Geschäft sowie der Absatzmarkt sollen weiter ausgebaut werden, was zu einem weitverbreiteten Unmut des Bevölkerungsteils führt, welcher nicht in die touristische Wertekette eingegliedert ist oder dessen Tätigkeitsfeld vom Tourismus nachhaltig beeinträchtigt wird. Due to further developments of the tourism area, residents' resentment are courted, especially by those, who did not benefit from the advancement of their destination or whose occupations are hindered by tourism.²³¹

Im Anschluss an die Konsolidierungsphase folgt eine Stagnation der Destination, wonach Touristenzahlen nicht mehr gesteigert werden können und der Fokus primär auf einem Wiederholungsbesuch liegt. Die Phase zeichnet sich somit durch eine Übernutzung des touristischen Angebots aus, wodurch die bestehenden Kapazitäten ausgeschöpft sind. Überkapazitäten im Beherbergungssektor, sowie der externe Austausch vorherrschender Gegebenheiten benötigen eine nachfrageorientierte Veränderung zur Überwindung der Stagnation. Stagnation stage is marked by a depletion of resources and the consumption of overall capacities, especially by small business providing accommodation. The leading problematic issues, can be negotiated by demand-driven changes. Moreover the destination puts the focus on the repeat visitation of tourists.²³²

Anhand der Abbildung 1: Das Wachstumszyklenmodell nach Butler wird deutlich, dass sich nach der Phase der Stagnation unterschiedliche Entwicklungsmöglichkeiten für eine Destination ergeben. Falls die Destination im internationalen, beziehungsweise regionalen Wettbewerb nicht bestehen kann, setzt ein Abschwung des touristischen Angebots ein. Die Aufenthaltsdauer wird sich verkürzen und die Destination wird lediglich

²²⁸ Vgl. ebd., S. 528.

²²⁹ Vgl. ebd., S. 528.

²³⁰ Vgl. ebd., S. 528.

²³¹ Vgl. ebd., S. 528.

²³² Vgl. ebd., S. 528f.

für Tages- oder Wochenendausflüge für Touristen interessant bleiben. Sukzessiv verschwindet die touristische Infrastruktur wieder. In der Regel schneller als die Region an ihrer touristischen Attraktivität einbüßt. Infolgedessen ermöglichen sich günstige Investitionen in beispielsweise die Beherbergungsindustrie, um mit Umstrukturierungsmaßnahmen, zukünftig in neuen Zielmärkten erfolgreich zu sein.

After an era of stagnating tourist figures, the decline stage presents a downswing of the touristic infrastructure, resulting from backbreaking competitive constraints. The number of facilities decline more rapidly than the destination loses its attractiveness, leading to investment opportunities of non-touristic residents. A short term sell off drives to undervalued market prices, whereby acquisitions are made, subjecting the current touristic facilities, in order to offer new proposals. Equally, the tourists' length of stay differs from emerging touristic destination. Due to the issues of the stagnation stage, short-term stays are more and more prioritized by tourists.²³³

Um einen touristischen Abschwung zu verhindern und die Phase der Stagnation erfolgreich zu überwinden, benötigt es einer nachfrageorientierten Veränderung. Die Transformation beinhaltet eine Generalüberholung des bestehenden Angebots, insbesondere durch Privatinvestitionen, wobei im regionalen Vergleich eine Homogenisierung der Angebotsstruktur zu vermeiden ist.

Eine zweite Möglichkeit besteht darin, unerschlossenes Terrain der Destination für den Tourismus zugänglich zu machen. Jedoch ist die Wahrscheinlichkeit das Nachbarregion die Strategie imitieren, wodurch wieder ein regionaler Wettbewerb besteht. Subventionierte Regierungsprogramme sowie Privatinvestitionen von Nöten, wodurch der Wachstumszyklus von Butler jedoch von neuem beginnen würde. Lediglich Regionen mit einem einmaligen Angebot, können sich im überregionalen Wettbewerb behaupten. Die Destinationen weisen Kernkompetenzen in ihrer Angebotsstruktur auf, welche von den Konkurrenten nicht substituierbar, beziehungsweise imitierbar sind und einen außergewöhnlichen Kundennutzen kreieren. Dies begründet einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil einer touristischen Destination.

In order to prevent, sliding into a declining stage, drastic restricting measures have to be taken. On the one hand, unexplored areas of the region can be offered to tourists, while taking risks of imitating neighbor regions. On the other hand, government as well as private investors recreate the tourism destination as a whole, while taking hazards of losing its competitive ability in the long term. Consequently touristic destinations need to live

²³³ Vgl. ebd., S. 529.

on a sustainable competitive advantage, which is reflected in the core competences of proposal's structure.²³⁴

²³⁴ Vgl. ebd., S. 529

5. Fazit

Die Tourismusbranche Südafrikas befindet sich nach dem Modell von R.W. Butler derzeit in einer Wachstumsphase, wobei mittelfristig der Übergang in eine Konsolidierungsphase zu erwarten ist. Die daraus entstehenden Chancen und Risiken lassen sich sowohl aus der globalen Umweltanalyse, als auch aus der Strukturanalyse des südafrikanischen Beherbergungssektors ableiten. Als Basis kontinuierlichen Wachstums lassen sich die Fähigkeiten des Ministeriums für Tourismus anführen.

Ob der Transformationsprozess der chinesischen Wirtschaft, oder eine unsichere Notenbankpolitik in den USA, das globale Marktumfeld stellt für die südafrikanische Tourismusbranche eine Vielzahl von Risiken dar. Insbesondere die Leitzinspolitik und die Folgen für Südafrikas Währung sind als Bedrohung herauszustellen, da eine Abwertung des Rand die einheimische Bevölkerung weiterhin belasten könnte. Da jedoch genau diese das Fundament des südafrikanischen Tourismuswachstums darstellen, besteht die Gefahr, dass sich die Ausgaben und somit das Wachstum reduzieren werden. Andererseits profitieren jedoch ausländische Touristen von dem günstigen Währungsverhältnis, wonach deren Ausgabenanteil weiter steigen könnte.

Die Folgen von Chinas wirtschaftlichem Konsolidierungskurs sind noch nicht nachhaltig einzuschätzen. Als wichtiger bilateraler Handelspartner und Hauptimporteuer von natürlichen Rohstoffen, beeinflusst Chinas Wandel jedoch die südafrikanische Haushalts- und Fiskalpolitik. Bei einem weiteren Einbruch der chinesischen Importe, bestehe die Gefahr, dass sich Südafrikas Wirtschaftswachstum weiter abschwächt. Infolgedessen verringert sich der finanzielle Handlungsspielraum des Ministeriums für Tourismus, wonach Förderprogramme nur noch eingeschränkt eingesetzt werden können.

Auf Basis unterschiedlicher Marktforschungsinstrumente ermöglichen die Knowledge und Policy Branch und das South African Tourism sowohl der Abteilung für den Binnenmarkt als auch der Abteilung für den internationalen Tourismus ihre Produkte nachfrageorientiert zu platzieren. Das Ziel ist es insbesondere die ländlichen Regionen an den Tourismus heranzuführen und den Sektor als Wachstums- und Beschäftigungsmotor zu integrieren. Demnach ergeben sich Chancen für die südafrikanische Kleinindustrie, welche durch Förderprogramme subventioniert werden und anhand einer steigenden Produktnachfrage die lokale Arbeitslosigkeit reduzieren können.

Erste Erfolge zeichnen sich in den Provinzen Free State, Mpulanga und Limpopo ab, welche von einer starken steigenden Nachfrage im regionalen Beherbergungssektor profitieren konnten. Da die Regionen jedoch gleichermaßen einen Einbruch der Touristenausgaben zu verzeichnen hatten, sind die Märkte weiterhin risikoreich einzustufen.

Die Monopolregionen Gauteng und Western Cape konnten hingegen sowohl konstante Wachstumsraten der Übernachtungszahlen als auch einen weiteren Anstieg der Touristenausgaben verzeichnen. Gauteng als Knotenpunkt für internationale Fluggesellschaften und Pionier Standort für den Geschäftstourismus bietet zahlreichen ausländischen Unternehmen die Chance Messen und Kongresse durchführen zu können. Insbesondere die Konzentration auf die Geschäftsreisenden lässt darauf spekulieren, dass Gauteng zukünftig weitere Touristen anziehen wird und demnach steigende Übernachtungszahlen zu verzeichnen hat.

Da der Großteil der südafrikanischen Touristenausgaben jedoch durch Freizeitreisende generiert wird, hat das Western Cape eine Vormachtstellung im nationalen Vergleich. Aufgrund eines flächendeckenden Angebots kultureller sowie natürlicher Attraktionen ergeben sich Chancen in der Kap Region welche ein Investment oder eine Unternehmensgründung fundieren würden. Andererseits stagnierte das Wachstum der Übernachtungszahlen, wodurch sich eine Marktsättigung im Beherbergungsgewebe identifizieren lässt, welches mehr Risiken als Chancen mit sich bringt.

Insgesamt wird der Beherbergungssektor von der Hotelindustrie dominiert. Insbesondere die Hotels der Fünf Sterne Kategorie stellen sich trotz eines geringen Anteils am gesamten Logisumsatz als starke Wachstumstreiber heraus. Da insbesondere der Auslastungsrate und dem durchschnittlichen Zimmerpreis ein überproportionales Wachstum diagnostiziert wird, ergeben sich hiernach die größten Chancen für die südafrikanische Tourismusbranche.

Langfristig wird der Standort Südafrika als Tourismusmagnet die Besucher, aufgrund seiner kulturellen, sowie natürlichen Vielfalt weiter anziehen. Ob das konstante Wachstum anhält und die prognostizierten Vorgaben für die nationale Hotellandschaft erreicht werden, hängt unter anderem von den makroökonomischen Entwicklungen ab. Fundamental hat Südafrika eine Basis geschaffen auf die es sich lohnt zukünftig aufzubauen.

Literaturverzeichnis

ARD (Hrsg.):

Rezession, o.J., in: <http://boerse.ard.de/boersenwissen/boersenlexikon/rezession-100.html> (Zugriff am 03.05.2016).

Auswärtiges Amt (Hrsg.):

Kultur und Bildung. Bildungspolitik und Erziehungswesen, November 2015, in: http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Suedafrika/Kultur-UndBildungspolitik_node.html, (Zugriff am 26.03.2016).

Auswärtiges Amt (Hrsg.):

Haushalt und Fiskalpolitik, November 2015, in: <http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Suedafrika/Wirtschaft.html?nn=382590>, (Zugriff am 15.03.2016).

Auswärtiges Amt (Hrsg.):

Südafrika Reise- und Sicherheitshinweise. Einreisebestimmungen für deutsche Staatsangehörige, 02.02.2016, in: https://www.auswaertiges-amt.de/sid_D1780A74BBF3E19AD773A1770062FDB8/DE/Laenderinformationen/00-SiHi/SuedafrikaSicherheit.htmlEinreisebestimmungen%20f%C3%BCr%20deutsche%20Staatsangeh%C3%B6rige (Zugriff am 01.05.2016).

Bergius, Susanne:

Nachhaltigkeit. Südafrika und Brasilien gehen voran, 17.04.2012, in: <http://www.handelsblatt.com/technik/energie-umwelt/nachhaltigkeit-suedafrika-und-brasilien-gehen-voran/7333868.html> (Zugriff am 08.04.2016).

Brand South Africa (Hrsg.):

The nine Provinces of South Africa. South Africa's provinces: quick facts, o.J., in: <http://www.southafrica.info/about/geography/provinces.htm#.V1tbe-TWWnVJ> (Zugriff am 01.05.2016).

Bloomberg (Hrsg.):

Profile, o.J., in: <http://www.bloomberg.com/quote/BCOM:IND> (Zugriff am 15.04.2016).

Bundesministerium für Zusammenarbeit und Entwicklung (Hrsg.):

Südafrika. Situation und Zusammenarbeit, o.J., in: http://www.bmz.de/de/laender_regionen/subsahara/suedafrika/zusammenarbeit/, (Zugriff am 27.03.2016).

Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.):

Leistungsbilanz, o.J., in: <http://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/lexikon-der-wirtschaft/19968/leistungsbilanz> (Zugriff am 17.04.2016).

Butler, R.W. (1980):

The Concept of a tourist area cycle of evolution, in Tsidell, Clem (Hrsg.): The Economics of Tourism Volume II.

CIA (Hrsg.):

The World Factbook. People and Society, o.J., in: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/sf.html>, (Zugriff am 01.04.2016).

CIA (Hrsg.):

The World Factbook. Economy, o.J., in: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/sf.html> (Zugriff am 16.05.2016).

CBBL (Hrsg.):

Einführung in das Arbeitsrecht in Südafrika, 01.11.2012, in: <http://www.cbbl-lawyers.de/suedafrika/arbeitsrecht/einfuehrung-in-das-arbeitsrecht-in-suedafrika/meta,45,294,938>, (Zugriff am 16.04.2016).

Deutsche Rohstoffagentur (Hrsg.):

Südafrika. o.J., in: http://www.deutsche-rohstoffagentur.de/DERA/DE/Rohstoff-laenderkooperationen/Laender/Suedafrika/suedafrika_node.html, (Zugriff am 07.04.2016).

De Souza, A./Van Der Welt, E.:

Commodity Returns Fall to Lowest Since on Oil Rout, 12.01.2016, in: <http://www.bloomberg.com/news/articles/2016-01-12/commodity-returns-fall-to-lowest-since-at-least-1991-on-oil-rout>, (Zugriff am 01.04.2016).

Ehlers, C./Böll, M.:

Verhandlungspraxis. Südafrika: Leere Versprechungen mit einkalkulieren, 29.01.2007, in: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand/verhandlungspraxis-suedafrika-leere-versprechungen-einkalkulieren/2762098.html>, (Zugriff am 17.04.2016).

GTAI (Hrsg.):

Kaufkraft und Konsumverhalten Südafrika, o.J., in:
https://www.gtai.de/GTAI/Contentn/DE/Trade/Fachdaten/PUB/2015/12/pub201512038007_20421_kaufkraft-und-konsumverhalten---suedafrika--2015.pdf?v=1, S.3, (Zugriff am 02.03.2016).

GTAI (Hrsg.):

Wirtschaftstrends Jahreswechsel 2015/2016 – Südafrika, 15.12.2016, in:
<http://www.gtai.de/GTAI/Navigation/DE/Trade/Maerkte/Wirtschaftsklima/wirtschaftstrends,t=wirtschaftstrends-jahreswechsel-201516--suedafrika,did=1371126.html> (Zugriff am 03.05.2016)

government communications (Hrsg.):

Pocket Guide to South Africa 2014/2015. Tourism. o.J., in:
<http://www.gcis.gov.za/sites/www.gcis.gov.za/files/docs/resourcecentre/pocket-guide/PocketGuide-tourism.pdf> (Zugriff am 26.04.2016).

Hanekon, Derek:

Minister Derek Hanekon: Tourism Dept Budget Vote 2015/2016, 14.05.2015, in:
<http://www.gov.za/speeches/minister-derek-hanekom-tourism-dept-budget-vote-201516-14-may-2015-0000> (Zugriff am 16.05.2016).

Hellenic Shipping News Worldwide (Hrsg.):

Baltic Dry Index falls to 605 points, down 13 points, 25.05.2016, in:
<http://www.hellenicshippingnews.com/baltic-dry-index-falls-to-605-down-13-points/> (25.05.2016).

Horny, T.:

Kerosinzuschlag: Profitieren Fluggäste vom niedrigen Ölpreis?, 06.01.2016, in:
<http://www.spiegel.de/reise/aktuell/kerosinzuschlag-profitieren-flugpassagiere-vom-niedrigen-oelpreis-a-1068154.html> (Zugriff am 11.04.2016).

IMF (Hrsg.):

World Economic Outlook UPDATE. Subdued Demand, Diminished Prospects, 19.01.2016, in: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2016/update/01/pdf/0116.pdf> (Zugriff am 18.04.2016).

Langer, Karsten:

Business in Afrika. "Was zählt sind graue Schläfen", 15.08.2008, in:
<http://www.manager-magazin.de/unternehmen/karriere/a-572169.html>, (Zugriff
am 25.03.2016).

NDT (Hrsg.):

Ministry, o.J., in: <http://www.tourism.gov.za/AboutNDT/Ministry/Pages/About-Ministry.aspx> (Zugriff am 02.05.2016).

NDT (Hrsg.):

National Tourism Sector Strategy. South African context, o.J., in:
<http://www.tourism.gov.za/AboutNDT/Branches1/Knowledge/Documents/National%20Tourism%20Sector%20Strategy.pdf> (Zugriff am 02.05.2016).

NDT (Hrsg.):

About the Branch, o.J., in: <http://www.tourism.gov.za/AboutNDT/Branches1/domestic/Pages/Domestic-Tourism.aspx>
(Zugriff am 20.05.2016)

NDT (Hrsg.):

Tourism Incentive Programme. Aims of Tourism Incentive Programme, o.J., in:
<http://www.tourism.gov.za/CurrentProjects/TIP/Pages/Tourism-Incentive-Programme.aspx> (Zugriff 20.05.2016).

NDT (Hrsg.):

Tourism Incentive Programme. International Market Access Support Programme, o.J., in: <http://www.tourism.gov.za/CurrentProjects/TIP/Pages/Tourism-Incentive-Programme.aspx> (Zugriff 20.05.2016).

NDT (Hrsg.):

Social Responsibility Implementation Program, o.J., in: <http://www.tourism.gov.za/CurrentProjects/SRI/Pages/SRI.aspx> (Zugriff am 20.05.2016).

NDT (Hrsg.):

About the branch, o.J., in: <http://www.tourism.gov.za/AboutNDT/Branches1/International/Pages/International-Tourism.aspx> (Zugriff am 23.05.2016).

NDT (Hrsg.):

About the branch, o.J., in: <http://www.tourism.gov.za/AboutNDT/Branches1/Administration/Pages/COO--Administration.aspx> (Zugriff am 23.05.2016).

NDT (Hrsg.):

About the branch, o.J., in: <http://www.tourism.gov.za/AboutNDT/Branches1/Knowledge/Pages/Policy-and-Knowledge-Services.aspx> (20.05.2016).

o.V.:

Schwächere Aussichten. IWF senkt Wachstumsprognose auf 3,4%., 19.01.2016, in: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/internationaler-waehrungsfonds-kuerzt-globale-wachstumsprognose-auf-3-4-prozent-a-1072728.html>, (Zugriff am 18.04.2016).

o.V.:

FLUGGESELLSCHAFTEN UND ÖLPREIS. Wenn Airlines gegen die Zukunft wetten – und verlieren, 01.12.2015, in: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/fluggesellschaften-und-oelpreis-wenn-airlines-gegen-die-zukunft-wetten-und-verlieren/12656610.html> (Zugriff am 12.04.2016).

o.V.:

Tourismus. Digitalisierung: Chancen und Risiken für die Reisebranche, 16.01.2015, in: <http://www.sueddeutsche.de/news/leben/tourismus-digitalisierung-risiken-und-chancen-fuer-die-reisebranche-dpa.urn-newsml-dpa-com-20090101-150116-99-05221>, (Zugriff am 18.04.2016).

o.V.:

Rohstoffpreise. Platin wieder teuer – Kein Streik-Ende in Südafrika, 10.06.2014, in: <http://www.handelsblatt.com/finanzen/maerkte/devisen-rohstoffe/rohstoffpreise-platin-wieder-teurer-kein-streik-ende-in-suedafrika/10013586.html> (Zugriff am 16.05.2016).

Porter, Michael E. (1980):

Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy). Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, Frankfurt/Main.

Porter, Michael E. (1990):

The Competitive Advantage of Nations, New York.

PWC (Hrsg.):

Die Digitalisierung verändert Unternehmen weltweit und branchenübergreifend. Was unterscheidet die „Digitale Transformation“ von einer Business Transformation?, o.J., in: <http://www.pwc.de/de/digitale-transformation/die-digitalisierung-veraendert-unternehmen-weltweit-und-branchenuebergreifend.html>, (Zugriff am 10.04.2016).

PWC (Hrsg.):

Die Digitalisierung verändert Unternehmen weltweit und branchenübergreifend. Wie weit ist die Digitale Transformation aus ihrer Sicht denn schon vorangeschritten?, o.J., in: <http://www.pwc.de/de/digitale-transformation/die-digitalisierung-veraendert-unternehmen-weltweit-und-branchenuebergreifend.html>, (Zugriff am 10.04.2016).

PWC (Hrsg.):

Passport to South Africa. Hospitality Outlook 2014-2018, 14.06.2014, in: <https://www.pwc.co.za/en/assets/pdf/hospitality-outlook-2014.pdf> (Zugriff am 21.03.2016).

RTL Interaktiv GmbH (Hrsg.):

Klima für Südafrika, o.J., in: <http://www.wetter.de/klima/afrika/suedafrika-c927.html> (Zugriff am 01.04.2016).

Scout24 Services GmbH (Hrsg.):

Auf- und Abwertung einer Währung, 19.02.2016, in: <http://www.finnancescout24.de/wissen/ratgeber/aufwertung-abwertung-waehrung>, (Zugriff am 15.04.2016).

South African Tourism (Hrsg.):

2014 Annual Tourism Report. South African Tourism Strategic Research Unit, August 2015, in: http://www.southafrica.net/uploads/files/2014_Annual_Report_v4_24082015.pdf (Zugriff am 22.04.2016).

South African Tourism (Hrsg.):

Values, o.J., in: http://www.southafrica.net/uploads/files/Annual%20Reports/78449_STRATEGIC_Plan_03.08.2015.pdf (Zugriff am 22.05.2016)

South African Tourism Board (Hrsg.):

Kurzinfos. Allgemeines, o.J., in: <https://www.dein-suedafrika.de/kurzinfos/ueber-suedafrika/allgemeines/>, (Zugriff am 01.04.2016).

South African Tourism Board (Hrsg.):

Kurzinfos. Flora & Fauna, o.J., in: <https://www.dein-suedafrika.de/kurzinfos/ueber-suedafrika/flora-fauna/>, (Zugriff am 05.04.2016).

South African Tourism Board (Hrsg.):

Best of Südafrika. Top 13 Highlights, o.J., in: <https://www.dein-suedafrika.de/best-of-suedafrika/top-13-highlights/> (Zugriff am 05.04.2016).

South African Tourism Board (Hrsg.):

Kurzinfos. Mensch und Kultur, o.J., in: <https://www.dein-suedafrika.de/kurzinfos/ueber-suedafrika/mensch-und-kultur/>, (Zugriff am 01.05.2016).

South African Tourism Board (Hrsg.):

Kurzinfos. Flugzeiten, o.J., in: <https://www.dein-suedafrika.de/kurzinfos/flugzeiten/> (Zugriff am 15.04.2016).

Steinmann, H./Schreyögg G. (1993):

Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden

Stumpf, Heiko:

Südafrikas Tourismus fürchtet strengere Reisevorschriften. Markt konzentriert sich auf Besucher aus Übersee, 30.07.2014, in: <http://www.gtai.de/GTAI/Navigation/DE/Trade/Maerkte/suche,t=suedafrikas-tourismus-fuerchtet-stroengere-reisevorschriften,did=1057548.html> (Zugriff am 09.04.2016).

Südafrikanische Botschaft (Hrsg.):

types of temporary residence visa. Business Visa, o.J., in: <http://www.suedafrika.org/visa-sa-dokumente/temporary-residence-visa.html>, (Zugriff am 17.04.2016),

The World Bank (Hrsg.):

Gini Index (World Bank Estimate), o.J., in: http://data.worldbank.org/indicator/SI.POV.GINI?order=wbapi_data_value_2011+wbapi_data_value+wbapi_data_value-first&sort=desc (Zugriff am 26.03.2016).

UNWTU (Hrsg.):

“Tourism Satellite Account – Why do we have it and what does it do?”, 4-6.06. 2011, in: http://statistics.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto_tsa_1.pdf (Zugriff am 02.04.2016).

WTTC (Hrsg.):

TRAVEL & TOURISM Economic Impact 2015 South Africa. Defining the economic contribution of Travel & Tourism, o.J., in: <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic%20impact%20research/countries%202015/southafrica2015.pdf> (Zugriff am 18.04.2016)

WTTC (Hrsg.):

TRAVEL & TOURISM Economic Impact 2015 South Africa. Foreward, o.J., in: <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic%20impact%20research/countries%202015/southafrica2015.pdf> (Zugriff am 18.04.2016)

WTTC (Hrsg.):

TRAVEL & TOURISM Economic Impact 2015 South Africa. Travel & Tourism's contribution to employment, o.J., in: <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic%20impact%20research/countries%202015/southafrica2015.pdf>, (Zugriff am 18.04.2016)

WTTC (Hrsg.):

TRAVEL & TOURISM Economic Impact 2015 South Africa. Annual Research: Key Facts, o.J., in: <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic%20impact%20research/countries%202015/southafrica2015.pdf> (Zugriff am 18.04.2016)

WTTC (Hrsg.):

TRAVEL & TOURISM Economic Impact 2015 South Africa. Travel & Tourism's contribution to GDP, o.J., in: <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic%20impact%20research/countries%202015/southafrica2015.pdf> (Zugriff am 18.04.2016)

WTTC (Hrsg.):

TRAVEL & TOURISM Economic Impact 2015 South Africa. Visitor Exports and Investment, o.J., in: <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic%20impact%20research/countries%202015/southafrica2015.pdf> (Zugriff am 18.04.2016).

WTTC (Hrsg.):

TRAVEL & TOURISM Economic Impact 2015 South Africa. Different components of Travel and Tourism, o.J., in: <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic%20impact%20research/countries%202015/southafrica2015.pdf> (Zugriff am 18.04.2016).

Zschäpitz, H.:

US Leitzins. Diese Frau legt sich mit dem Rest der Welt an, 16.12.15, in: <http://www.welt.de/finanzen/article150051170/Diese-Frau-legt-sich-mit-dem-Rest-der-Welt-an.html> (Zugriff am 16.04.2016).

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname

